



ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА

Д.М. Каммероу, Н.Д. Баргер, Л.К. Кирби

В А Ш ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП И СТИЛЬ РАБОТЫ



Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л.

Ваш психологический тип и стиль работы. — Пер. с англ. А. Багрянцевой. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. — 224 с.

Все права защищены.

*Любая перепечатка издания является нарушением
авторских прав и преследуется по закону.*

Опубликовано по соглашению с Warner Books, Inc., New York, New York, USA.

Работа составляет существенную часть нашей жизни. Здесь завязываются контакты, реализуют честолюбивые устремления, доказывают свою профессиональную состоятельность, делают карьеру... А также испытывают разочарования, переживают стрессы, вступают в конфликты... Успех на работе далеко не всегда определяют только профессиональные навыки и умения. Очень большую роль играет способность понимать себя самого и окружающих — ваши цели, желания, предпочтения. Именно о том, как научиться распознавать и конструктивно использовать на работе психологические предпочтения, и рассказывается в этой книге. Она написана на основе методики определения типа личности Майерс-Бриггс — популярного во всем мире личностного теста. Ее стиль отличают точные характеристики и практические рекомендации:

- как наладить гармоничное взаимодействие с сотрудниками и руководством,
- разрешать межличностные конфликты и сглаживать напряжение,
- эффективно проводить совещания,
- сплотить команду,
- реализовывать свои идеи,
- оптимально организовывать свое рабочее время,
- снижать стресс
- и справляться с изменениями.

Авторы, американские психологи и оргконсультанты, на основе собственного опыта утверждают: знание своего индивидуального стиля и стиля своих сотрудников поможет сгладить проблемы на работе и сделает вашу карьеру успешной.

ISBN 5-89939-046-8

О Джин М. Каммероу, Нэнси Д. Баргер, Линда К. Кирби, 1997 ©
Изд-во Института Психотерапии, 2001

ОГЛАВЛЕНИЕ

Различные типы в работе. Какой из них ваш?	9
Благодарности	11
Предисловие	12
Решение реальных проблем	12
Психологический тип	13
Кому адресована эта книга	14
Читая эту книгу	15
Глава 1. Введение в типологию	16
Офис пробуждается	16
Индикатор типов Майерс-Бриггс и понятие психологического типа	18
Способы выражения и направления энергии: экстраверсия (Е) и интроверсия (I)	19
Способы получения и сбора информации: ощущение (S) и интуиция (N)	20
Способы принятия решений: мышление (Т) и чувства (F) ...	22
Организация жизни: оценка (J) и восприятие (P)	23
Психологический тип и МБТИ	25
Шестнадцать типов личности	26
Как использовать знание типов личности для помощи в работе	31
Персонализированный тип	32
Как не нужно использовать тип в работе	32
Глава 2. Коммуникация и конфликт	33
Коммуникация	33
Стили общения: какой тип как действует?	34
Улучшение ваших коммуникативных навыков	44
Как применять эту информацию	51
Дополнения к коммуникативным типам	52
Разрешение конфликта	55
Тип личности и конфликт	56

Глава 3. Управление временем	57
Управление временем в действии	57
Каков ваш стиль управления временем?.....	58
Тайм-менеджмент определен	59
Тип личности и управление временем	61
Взаимодействие психологического типа и стиля управления временем	73
Как улучшить ваши навыки управления временем	76
Глава 4. Совещания	80
Управление совещанием в действии	80
Почему так важны навыки управления совещанием	82
Тип личности и управление совещанием	84
Введение понятия психологического типа.	
Управление совещанием в действии	93
Возвращаясь к примеру	93
О чем необходимо помнить	98
Глава 5. Лидерство и ответственность	99
Известные лидеры	99
Некоторые стили лидерства.....	101
Руководители типа FJ (ISFJ, ESFJ, INFJ и ENFJ)	101
Руководители типа TP (ISTP, ESTP, INTP и ENTP)	103
Руководители типа T' (ISTJ, ESTJ, INTJ и ENTJ)	104
Руководители типа FP (ISFP, INFP, ESFP и ENFP)	106
Эффективное принятие решений.....	108
Вопросы, помогающие принимать решения	109
Стили принятия решений	110
Укрепление позиций руководства и подчинения.....	114
Глава 6. Работа в команде	116
Формирование новой команды.....	116
Что такое команда и какое влияние оказывает тип на работу в команде	119
Тип и наша команда.....	120
Команды, действующие эффективно	121
Что происходит в команде	122
Тип и трудовые соглашения.....	123
Взаимоотношения в команде.....	125
Рассматривая других со своих собственных позиций: предвзятое отношение к типам.....	126
Предупреждение типовых предрассудков	127

Как справиться с типовыми предрассудками.	
Рекомендации	130
Анализируя вашу команду.....	131
Если вы знаете, какие типы представлены в вашей команде....	131
Как использовать знание типологии, если типы людей неизвестны	133
Эффективная работа команд.....	134
Возвращаясь к нашей команде	134
Рекомендации для работы в команде	135
Глава 7. Исследование другого уровня типа	136
Важность баланса.....	136
Баланс между экстраверсией и интроверсией.....	136
Баланс между сбором информации и принятием решения ...	137
Что происходит, когда нет равновесия?	137
Значимость предпочтительной функции типов — основы индивидуальности	138
Предпочтительные функции каждого типа	139
Как восемь ведущих функций представлены в действии?.....	140
Планирование торжества на работе.....	141
Остерегайтесь стереотипов	142
Баланс ведущей функции	142
Развитие типа	144
Ведущая функция в детстве	145
Баланс, обеспечиваемый вспомогательной функцией	146
Влияние среды	146
Середина жизни и последующие годы	147
Использование знаний о динамике и развитии типа в работе ...	148
Глава 8. Изменения	149
Грядут изменения	149
Распространенные модели изменений	150
Как личность воспринимает процесс изменений.....	152
1. Причины для изменений	152
2. Роль прошлого	156
3. Решите, что именно должно быть изменено	160
4. Получение необходимого результата.....	162
Возвращаясь к примеру.....	165
Дальнейшие действия группы	168
Как действовать эффективнее при организационных изменениях.....	170

Глава 9. Стресс	172
Типовые предпочтения и стресс	172
Экстраверсия — интроверсия	172
Ощущающий тип — интуитивный тип	173
Мыслительный тип — чувствующий тип	173
Оценивающий тип — воспринимающий тип	175
Профессиональная деятельность и типовые предпочтения	174
Что вы можете сделать?	176
Некоторые тревожные сигналы стресса:	
типовая гиперболизация	177
Как проявляется гиперболизация у разных типов	
предпочтений?	178
Восстанавливая равновесие	184
Крайняя степень стресса: «господство» второстепенных	
функций	185
Экстраверты	185
Интроверты	187
Повторение: использование типологии в преодолении	
стрессовых ситуаций	189
Помоги себе сам	189
Работая с теми, кто испытывает сильный стресс	190
 Глава 10. Как лучше всего использовать свой тип в работе	192
Коммуникация	192
Конфликт	195
Управление временем	196
Совещания	199
Лидерство	201
Работа в команде	203
Изменения	205
Стресс	208
Резюме	211
 Заключение	213
Что необходимо помнить, применяя психологический тип ...	213
Конструктивное использование различий: пример	214
 Об авторах	215

РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ В РАБОТЕ. КАКОЙ ИЗ НИХ ВАШ?

Вы эффективно взаимодействуете с теми, кого видите ежедневно, но когда сталкиваетесь с посторонними людьми, то испытываете трудности и не выкладываетесь в полную силу. Как действовать более эффективно?

Один день в неделю вы работаете дома, но отвлекаетесь больше, чем когда работаете в офисе. Как сконцентрироваться?

Получив повышение, вы были на седьмом небе от счастья. А теперь у вас голова идет кругом от обязанностей и объема работы. Как снова обрести контроль над собой?

Вы задерживаетесь в офисе, приходите рано, работаете в выходные. Какой стиль управления временем вам подойдет? Двое сотрудников не ладили между собой, и напряжение чувствуется во всем офисе. В чем причина разногласий? Что можете сделать вы?

Совещания — это пустая трата времени! А вы не знаете, что входит в круг ваших обязанностей и какова степень ответственности. Нужно ли вам сидеть и страдать?

Знание своего индивидуального стиля и стиля ваших сотрудников поможет сгладить ваши проблемы на работе и сделать вашу карьеру успешной!

Тем, кто научил меня ценить работу
и показал, как и почему необходимо работать,
кто трудился рядом со мной, в том числе
моим родителям, Фреду и Эми Каммероу,
моему супругу, Джону Лобану,
и нашим детям, Лиз и Робу Лобан
Джин Каммероу

Нашим детям:
Марку, Мэттью и Эндрю Баргер,
Пэм и Захари Кирби
Нэнси Баргер и Линда Кирби

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — плод совместных усилий многих людей, которые остались за кадром. Мы благодарны за помощь и поддержку:

Рут Джонсон и Джинни Кирби за то, что пригласили нас поселиться в замечательном домике в горах Колорадо и вкусно кормили, что сделало нашу работу очень приятной.

Бетси, ужасной собаке, мечтавшей стать койотом, которая строила забавные козни и неожиданно сплотила нас.

Некоторым нашим читателям, друзьям, родным, коллегам, а также членам клуба почитателей книги Джин за их полезные комментарии: Мишель Андерсон, Полу Андерсону, Жинни Бродин, Пэт Гол-фис, Кейти Грэй, Кети Хейдерих, Бекки Хатчинсон, Карен Колб, Кею Каммероу, Оне Ленц, Сью Мартленд, Мери Мелбо, Кети Моиаган-Райал, Марджи Ньюис и Джону Витеку.

Дайане Бейрони, нашему редактору из компании «Уорнер Букс», которая была нашим проводником и тактично помогала выдержать сроки.

Спасибо вам всем!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Миллионы людей во всем мире каждый день ходят на службу. Одни находят свою работу увлекательной, трудной, но в то же время интересной, другие же разочарованы своей деятельностью и работают с меньшей производительностью, чем хотелось бы. Эксперты утверждают, что стили работы и взаимоотношения между организациями и их сотрудниками на наших глазах претерпевают существенные изменения. Пока не совсем понятно, каким образом будет осуществляться деятельность в будущем, но, скорее всего, совершенно по-другому. Кто-то, возможно, заметит, что мы уже работаем иначе.

Однако сейчас мы продолжаем ходить на работу и должны выполнять свои обычные обязанности в изменяющейся среде. Мы по-прежнему заносим данные в компьютер, заполняем формы, ходим на совещания, решаем проблемы, принимаем решения, узнаем что-то новое, а также вступаем в конфликты с коллегами или руководителям. Основным результатом изменений рабочей среды на данный момент является возросший дополнительный стресс: мы должны работать наиболее эффективно с наименьшими временными, кадровыми и ресурсными затратами.

Решение реальных проблем

Эта книга не о том, как преобразовать работу или создать «корпоративную модель» к 2010 году. Не найдете вы здесь и сведений о том, как изменить себя таким образом, чтобы принимать полномочия, идти на риск, выполнять что-либо с высокой производительностью и эффективно взаимодействовать с заказчиком. Все это важно, но мы хотели бы прежде всего обратить внимание на то, что, на наш взгляд, является более существенным и не исчезнет с появлением «новой корпорации», — это вы сами, ваш стиль работы, а также возможность функционировать наиболее эффективно, принимая во внимание ваши особенности.

Итак, эта книга для вас, если

вы обеспокоены тем, сколько времени затрачивается на бесполезные совещания;
управление временем представляется вам чем-то неясным и маловероятным;

команда, членом которой вы являетесь, погрязла в работе, которая выполняется неэффективно; • ваши хорошие идеи пропускают мимо ушей; вы хотели бы что-то кардинально изменить; вам не удастся обратить на себя внимание своего руководства.

Не так-то просто разрешить все эти ситуации, и зачастую именно многообразие факторов помогает справиться с каждой из них в отдельности. То, как работа будет выполнена, естественно, зависит от ваших навыков, но личностный фактор тоже играет здесь немало важную роль. В данной книге речь пойдет о личности или, точнее, об одном из личностных факторов - психологическом типе. Работа становится наиболее эффективной тогда, когда она совместима с вашей личностью.

В настоящей книге рассматриваются различные повседневные обязанности и затем переводятся на язык психологической типологии. Таким образом, мы представляем задания, которые вы уже выполняете, в несколько ином свете. Мы включили сюда ежедневные обязанности, с которыми, на наш взгляд, сталкивается большинство людей на работе, а также те ситуации, в разрешении которых обычно требовалась наша помощь. В каждой главе приводятся обычные ситуации, с которыми вам приходится сталкиваться. Мы будем рассматривать техники, которые люди применяют на практике, а также объединим перспективы данного типа личности с этими техниками. Затем будут предложены описания психологических типов, стратегии и советы, которые помогут вам и вашим коллегам наиболее эффективно справляться с подобными ситуациями, включая обсуждение того, чего именно вам хотелось бы. Мы надеемся, что эта книга поможет вам определить свой естественный стиль и уделять ему больше внимания, чтобы наиболее эффективно использовать его в работе.

Психологический тип

Знание своего психологического типа предоставляет вам некий инструментальный, который поможет перераспределять энергию при

определении работы, принятии решений и структурировании времени, а также выполнении поставленных задач. Понимание своего психологического типа помогает вам постигать свой стиль работы и дает возможность укреплять и развивать свои сильные стороны и компенсировать слабые;

ведет к осмыслению подходов и потребностей тех, с кем вам приходится взаимодействовать, позволяя разрешать возникающие конфликты;

обозначает отправные точки для ведения совещаний, чтобы люди (вы сами и окружающие) получали желаемое и наиболее эффективно справлялись с работой;

дает возможность обсуждать межличностные вопросы, которые обычно не затрагиваются на рабочем месте. Иногда люди просто не знают, как идентифицировать то, что всего лишь «кажется неверным», или как обсуждать это, не причинив еще большего вреда.

Бели вы уже знакомы с понятием психологического типа, следующая глава послужит вам полезным напоминанием. По вы можете сразу перейти к другим главам, если ваша сегодняшняя обстановка на работе этого требует. Если же вы ничего не знаете о теории психологического типа, предлагаем сначала обратиться к следующей главе. Кроме того, мы настоятельно рекомендуем ознакомиться с книгой *«Психологические типы в жизни»*. Возможно, вы захотите воспользоваться предоставленным инструментарием, шкалой оценки, личностным опросником — индикатором типов Майерс-Бриггс (МБТИ), чтобы определить свои типовые предпочтения. Многие консультанты, а также специалисты, занимающиеся частной практикой, достаточно квалифицированно владеют этим инструментарием и методикой интерпретации полученных результатов.

Кому адресована эта книга

Эта книга предназначена для обычных людей, независимо от их статуса в организации — от клерка до главного управляющего, от владельца частного предприятия до сотрудника международной корпорации. В ней рассказывается о повседневных требованиях и взаимоотношениях, связанных с работой.

Каждый день на работе мы сталкиваемся с задачами, которые необходимо решить, совещаниями, где нужно присутствовать, и всту-

паем во взаимоотношения с людьми, требующими уважения и поддержки. Мы несем ответственность за то, чтобы работать максимально эффективно, и если нам это удастся, мы покидаем рабочее место, удовлетворенные своими результатами.

Почти в любой рабочей обстановке — от маленькой организации, не приносящей прибыли, до огромных корпораций — люди ежедневно оказываются перед подобными задачами, которым нет числа.

Работая консультантами во многих странах мира, мы очень часто сталкивались с этими вопросами и нашли действенные решения. Мы знаем, что люди хотят хорошо выполнять свою работу, вкладывают в нее колоссальную энергию и гордятся своими результатами. Надеемся, что наши предложения помогут вам.

Читая эту книгу

Следующая глава поможет определить ваш психологический тип, а также типы тех людей, с кем вы работаете. Чтобы сделать это, недостаточно ограничиться только вашими предположениями; здесь потребуются инструментальный МБТИ и его интерпретация квалифицированными специалистами. Когда вы почувствуете, что в основном сориентировались, вся остальная информация, содержащаяся в данной книге, поможет вам применить полученные знания в вашей работе.

В главах со 2-й по 6-ю рассматриваются основные вопросы, связанные с рабочей обстановкой: коммуникация и конфликт, управление временем, совещания, лидерство и работа в команде. В этих главах мы рассматриваем основные психологические типы (индивидуальные предпочтения, разнообразные комбинации предпочтений и типы в целом), которые помогут вам осознать, как представление о типах личности способствует вашему пониманию задач, связанных с работой. Вы можете просто перелистать эту книгу и использовать только те главы, которые вам необходимы. В главе 7 представлен другой уровень типа, называемый типовой динамикой. Это понятие лежит в основе глав 8 и 9, которые касаются проблемы изменений и стресса. Мы завершаем книгу примерами, иллюстрирующими то, как люди применяют полученную информацию. Возможно, вы узнаете себя и своих коллег в главах, которые вам предстоит прочесть.

Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В ТИПОЛОГИЮ

Офис пробуждается

Понедельник, девять часов утра, обычный день в офисе. Элизабет, сотрудница, которую все очень любят, помогает сослуживцам начать трудовую неделю, совершая «обход» своих коллег, интересуясь, как прошли их выходные и рассказывая о своих новостях, обмениваясь информацией. Она использует эту возможность, чтобы узнать планы их работы на предстоящий день. Элизабет заразительно смеется и естественно выражает свои чувства.

Ирен — сотрудница, которую очень высоко ценят. Она уже вся в работе. В ее изолированном отсеке, куда не проникает окружающий гул, все предусмотрено для того, чтобы сосредоточиться на проверке запланированных мероприятий отдела на предстоящую неделю, сделать необходимые дополнения и внести эти данные в компьютер. Ей нравится заниматься этим в первую очередь, чтобы для каждого начало недели стало хорошим стартом. В пятницу вечером у Ирен были проблемы с компьютером, и в выходные она размышляла, как справиться с проблемой, а сейчас ей не терпится попробовать, как это будет работать. К Стиву, имеющему репутацию здравомыслящего человека, сотрудники всегда обращаются, если нужно получить объективную оценку любой ситуации. Он знает, что было эффективно в прошлом и что, скорее всего, будет работать сейчас. Свободные ресурсы и доступ к ним — тоже его прерогатива.

Натан, известный как «генератор идей», — это тот человек, на которого полагаются сотрудники в определении нового направления, когда они сами чувствуют какой-то застой. Он умеет рассмотреть ситуацию в ином ключе и находит новые нетрадиционные способы решения проблем. Коллеги уверены, что он в курсе самых последних идей и теорий в определенной области и готов щедро поделиться своими знаниями со всеми заинтересованными лицами.

Тереза известна способностью к трезвому анализу. Сейчас она разговаривает по телефону с заказчиком, предъявляющим претензии. Тереза задает наводящие вопросы, чтобы вникнуть в суть проблемы. Затем она

предлагает заказчику альтернативы, учитывая все возможные «за» и «против», чтобы помочь ему принять решение. Когда заказчик колеблется, Тереза подталкивает его к принятию решения, которое будет наиболее быстрым и эффективным и потребует от него меньше затрат.

Фейт — тот человек, к которому все обращаются со своими проблемами. Она сейчас говорит с другим заказчиком, предъявляющим претензии. Фейт призывает покупателя обсудить его реальные опасения. Ее задача — найти беспроигрышное решение. Она готова помочь заказчику, и в офисе зарекомендовала себя как сотрудница, которой удается улаживать вопросы с теми, кто чем-то недоволен.

Джерри, неофициальный эксперт, следящий за эффективностью работы в офисе, в понедельник утром занят обычной рутинной, связанной с планированием предстоящей недели. Он перечисляет все, что ему необходимо сделать, затем определяет приоритеты и последовательность выполнения. Он предпочитает приступать к исполнению своих проектов как можно раньше, чтобы избежать гонки в последнюю минуту, ноу него в запасе всегда есть запасной вариант на всякий непредвиденный случай.

Питер, известный своей гибкостью в ситуациях, связанных с неожиданными изменениями, тоже оценивает предстоящую неделю. У него другой подход: он перечисляет свои основные проекты на неделю и готов начать с того, который в данный момент наиболее важен для него. Питер уверен в своих возможностях и правильном планировании, что помогает ему выполнять свои обязанности. Он постоянно находит новые подходы, чтобы работа приносила удовольствие.

Возможно, вы узнали этих людей. Может быть, они похожи на нас самих или людей, с которыми вы работаете. Каждый из нас руководствуется одним из восьми предпочтений, которые и составляют психологический тип. Все мы действуем по-разному, но в то же время каждый способ эффективен и важен на рабочем месте.

Любую должность могут занимать люди с различным образованием, личностными особенностями, навыками и стилями взаимодействия. Возможно, в будущем сотрудники будут иметь даже больше различий. Умение найти способы, которые заставят эти различия приносить пользу, является основным фактором успеха любой организации и ее сотрудников. Даже если кто-то пока работает дома один, со временем ему все равно придется контактировать с другими людьми, вот тогда и пригодится умение эффективно взаимодействовать с сотрудниками. Понимание различных стилей работы может оказаться первостепенным для успешной деятельности.

Индикатор типов Майерс-Бриггс и понятие психологического типа

Индикатор типов Майерс-Бриггс (МБТИ) и понятие психологического типа представляют собой способы понимания естественных различий, которые проявляются в поведении людей в обыденных ситуациях. МБТИ определяет четыре измерения или основных предпочтения, влияющих на действия людей и их профессиональный рост. Эти способы помогают людям

- извлекать и использовать свою энергию;
- собирать и получать информацию;
- принимать решения;
- организовывать свою жизнь.

В каждом из этих измерений содержатся две противоположные возможности, предпочитаемые разными людьми, а эти предпочтения, в свою очередь, определяют различные типы личности и особенности их поведения. Не существует предпочтений более ценных или более значимых, чем другие.

В основе типологической модели МБТИ и понятия психологического типа лежит идея предпочтений. Важно понимать, что имеется в виду под этим понятием. Отвлечитесь на минуту и сожмите руки, обращая внимание на то, большой палец какой руки окажется сверху. Затем сожмите руки так, чтобы палец другой руки был сверху. Для большинства людей только один из способов будет естественным, удобным и автоматическим, а другой вызовет ощущение неудобства и желание обдумать. Мы можем сжимать руки как угодно, но один способ, естественно, предпочитаем другому. Этот пример иллюстрирует идею предпочтений, лежащую в основе индикатора психологических типов МБТИ. Мы используем оба варианта каждого из указанных изменений, но естественно и непринужденно чувствуем себя лишь применительно к одному из них. Обратите внимание, что предпочтения и способности — это две разные вещи.

Выявление этих предпочтений и того, как они влияют на поведение людей, очень помогает лучше понять самих себя и эффективнее взаимодействовать с коллегами. Ниже мы представим описание каждой из четырех обозначенных функций. Мы перечислим также основные компоненты каждого предпочтения, связанные друг с другом. Эти поведенческие стереотипы выявляются в МБТИ второй ступени (ранее: МБТИ — расширенный отчет анализа).

Способы выражения и направления энергии: экстраверсия (Е) и интроверсия (I)*

Люди направляют свою энергию как вовне, так и вовнутрь, и энергия выражается через эти разные области.

Тот, кто отдает предпочтение *экстраверсии*, имеет внешний фокус. Вспомните Элизабет из нашего примера: ей нравится взаимодействовать с людьми, и это побуждает ее к действию. Подобно большинству экстравертов, Элизабет развивает свои идеи, проговаривая их с другими. Существует несколько характеристик, помогающих определить экстраверсию. Некоторые из них приводятся ниже.

Инициативный:

Выступающий инициатором социальных связей, знакомящий людей друг с другом и являющийся связующим звеном между ними.

Экспрессивный:

Получающий удовлетворение ОТ свободного обсуждения своих мыслей и чувств с другими; говорящий много, воодушевленно и энергично.

Общительный:

Стремящийся к общению с большим кругом людей, иногда примыкая к другим группам или формируя их.

Полный энтузиазма: Участвующий: Желающий общаться сам, непосредственно, при этом быть как выступающим, так и слушателем.

Находящийся там, где происходит действие, в центре внимания.

Компанейский: Желающий устанавливать связи с другими и обсуждать разнообразные темы.

Тот, кто отдает предпочтение *интроверсии*, имеет внутренний фокус. Вспомните Ирен из нашего примера: ей нравится создавать свое собственное пространство и действовать самостоятельно. Подобно большинству интровертов, Ирен лучше всего удается делать

* В литературе часто обозначают психологические типы и их функции в виде аббревиатур, составленных из английских букв. Мы не стали отступать от этой традиции.

умозаключения, размышляя над ними и обдумывая самостоятельно. Существует несколько характеристик, помогающих определить интроверсию. Некоторые из них приводятся ниже.

Допускающий:	Предоставляющий право участия в социуме другим, считая это неважным для себя.
Держащий все в себе:	Не обменивающийся своими чувствами и интересами с другими, самостоятельно разрешающий различные ситуации.
Глубокий:	Получающий удовлетворение от глубоких отношений с одним человеком.
Рефлексирующий:	Склонный к коммуникации с помощью чтения и письма.
Спокойный:	Предпочитающий спокойную и уединенную атмосферу, оставаясь при этом в тени.
Независимый:	Склонный иметь дело с какой-то определенной задачей, не обязательно с другими людьми.

Возможно, вы обратили внимание на то, что в вашем собственном поведении в жизни и на работе прослеживаются элементы как экстраверсии, так и интроверсии. Но для большинства людей лишь одна из этих функций является ведущей — наиболее естественной, комфортной и побуждающей к действию.

Способы получения и сбора информации: ощущение (S) и интуиция (N)

Люди замечают и обращают внимание на разные вещи. Те, кто относится к *ощущающему типу*, обращают внимание на все реально существующее, подлинное и фактическое. Они получают информацию в основном с помощью органов чувств. Помните, в нашем примере со Стивом, как люди полагались на него, чтобы узнать, кто, что и где. Как и для большинства представителей ощущающего типа, для Стива важен окружающий реальный мир. Существует несколько характеристик, помогающих определить ощущающий тип. Некоторые из них приводятся ниже.

Конкретный:	Владеющий фактами и проявляющий осторожность, дабы не выйти за рамки известного.
Реалистичный:	Принимающий во внимание разумные доводы и делающий акцент на рентабельности.
Практичный:	Стремящийся воплотить свои идеи на практике.
Эмпирический:	Основывающийся на собственном опыте и полагающийся на знания, проверенные опытным путем.
Традиционный:	Предпочитающий традиционные, проверенные способы.

Люди, чьи предпочтения соответствуют *интуитивному типу*, обращают внимание на масштабность проектов, моделей и связей. Вспомните, как в нашем примере с Натаном люди обращаются к нему, чтобы увидеть что-то в ином ключе. Подобно большинству представителей интуитивного типа, Натан делает акцент на дополнительных возможностях, и будущее его интересует больше, чем то, что происходит сейчас. Вот несколько примеров, помогающих определить интуитивный тип.

Отвлеченный:	Читающий между строк и предлагающий различные интерпретации.
---------------------	--

Создающий образы: Придумывающий новые подходы к работе.

Резюмирующий:	Отдающий предпочтение объективным источникам информации, занимающийся поиском и сбором информации.
Теоретический:	Основывающийся на теоретической базе и представляющий новые модели, если таковых не было.
Оригинальный:	Тот, кого привлекает что-то новое и которому необходимо испытывать сильное чувство собственной неповторимости.

Возможно, вы опять заметили, что используете в жизни и работе поведенческие модели как ощущающего, так и интуитивного типов,

но для большинства людей только один из этих типов является ведущим — наиболее естественным, удобным и побуждающим к действию.

Способы принятия решений: мышление (Т) и чувства (F)

Люди принимают решения как путем объективного логического анализа (мыслительный тип), так и с помощью целостной оценки ситуации, руководствуясь личностными ценностями (чувствующий тип).

Тот, чьи предпочтения соответствуют *мыслительному типу*, старается дистанцироваться от ситуации и выслушать все «за» и «против» незаинтересованного лица. Вы обратили внимание, как Тереза делает акцент на определении проблемы и ее разрешении. Подобно большинству представителей мыслительного типа, Терезе действительно нравится решать сложные проблемы (чем труднее, тем лучше), и она полагает, что использование систематического критерия помогает ей найти самое верное решение. Вот несколько характеристик, помогающих определить мыслительный тип.

Логический:	Принимающий решения, взвесив все «за» и «против».
Рассудительный:	Полагающийся на логику и здравые суждения в принятии решений.
Задающий вопросы:	Ощущающий необходимость задавать как можно больше различных вопросов.
Критический:	Склонный к сомнениям, стремящийся выявлять слабые стороны.
Упрямый:	Уверенный в правильности решения и отстаивающий его.

Тот, чьи предпочтения соответствуют *чувствующему типу*, зачастую оказывается в ситуациях, когда приходится демонстрировать понимание других людей и оказывать им личное содействие. Вы помните, как Фейт делает акцент на понимании нужд заказчика и нахождении способов его поддержки. Как и для большинства представителей чувствующего типа, для Фейт важны гармоничные отноше-

ния, и она хотела бы, чтобы все стороны-участники остались довольны результатом взаимодействия. Вот несколько характеристик, помогающих определить чувствующий тип.

Эмпатический:	Принимающий решения, полагаясь преимущественно на собственное эмоциональное восприятие.
Сострадающий:	Руководствующийся позитивным и негативным опытом, основанным на личностных ценностях в принятии реальных решений.
Сговорчивый:	Придерживающийся мнения, что «если это действительно важно для вас, я не стану вам мешать».
Принимающий:	Допускающий другие точки зрения, пытающийся находить какие-то сильные стороны во всем, будь то люди или их суждения.
Деликатный:	Рассматривающий вопрос с обеих сторон, стремящийся к консенсусу.

И еще раз повторим: возможно, вы снова заметили, что используете поведенческие модели как мыслительного, так и чувствующего типов в своей жизни и работе. Но для большинства людей один из них является ведущим — наиболее естественным, удобным и побуждающим к действию.

Организация жизни: оценка (J) и восприятие (P)*

Люди организуют свою жизнь в соответствии с планами и схемами (на основе суждений, оценки) или же делают это спонтанно и гибко (на основе восприятия).

Тот, кто отдает предпочтение *оценке, суждению*, делает акцент на определении целей, планируя их достижение, и действует в дальней-

* Judgment означает использование для адаптации к внешнему миру одной из рациональных функций - мышления или чувства. Иными словами, взаимодействие с внешним миром путем принятия решений и планирования, структурированно и организовано. Perception означает использование для адаптации к внешнему миру одной из иррациональных функций - ощущения или интуиции. Следовательно, взаимодействие с внешним миром происходит путем восприятия текущей ситуации, приспособления к ней, гибко и спонтанно.

шем сообразно намеченному плану. Вы помните, как Джерри хотел структурировать свое время до того, как началась неделя, чтобы спокойно приступить к работе. Подобно большинству людей оценивающего типа, Джерри необходимо ощущение своевременности и завершенности во всем, что он делает или за что несет ответственность. Вот несколько характеристик, помогающих определить оценивающий тип организации. Некоторые из них приводятся ниже.

Систематический: Тщательно планирующий все возможное, имеющий под рукой запасной вариант.

Планирующий: Ощущающий необходимость строить долговременные планы.

Приступающий к делу заблаговременно: Заранее начинающий осуществлять намеченное, чтобы избежать спешки в последнюю минуту.

Составляющий планы: Рассматривающий планирование как наиболее эффективный и удобный способ для осуществления чего-либо.

Методичный: Разрабатывающий очень подробный план для выполнения заданий в ближайшее время.

Тот, кто предпочитает организовывать жизнь на основе *восприятия*, делает акцент на сборе информации, при этом всегда осознавая, что, какой бы трудной ни была задача, он справится с ней. Помните, как Питер из нашего примера действует в заданном направлении и готов к любым непредвиденным ситуациям. Подобно большинству представителей этого типа, Питер полагается на составленный им план и распорядок. Вот несколько характеристик, помогающих определить тип людей, действующих на основе восприятия.

Небрежный: Предпочитающий неожиданные повороты и плывущий по течению.

Готовый к любому развитию событий: Сторонник нововведений, негативно относящийся к планам, не подлежащим изменению.

Стимулируемый к работе давлением: Выжидающий до последнего и испытывающий прилив энергии в конце.

Спонтанный: Ненавидящий рутину, находящий различные способы для решения задач в соответствии с интересами кого-либо.

Развивающийся: Руководствующийся принципом, что следующий шаг будет сделан тогда, когда в этом будет необходимость.

И еще раз обращаем ваше внимание на то, что вы, возможно, используете в своей жизни и работе поведенческие модели, основанные как на суждении, так и на восприятии. Но для большинства людей лишь один из этих типов является ведущим — наиболее естественным, удобным и побуждающим к действию.

Психологический тип и МБТИ

Все описанные выше предпочтения и поведенческие модели берут начало в типологии индивидуальных характеров швейцарского психолога Карла Юнга. Американки Изабель Майерс-Бриггс и Кэтрин Бриггс создали индикатор типов МБТИ, чтобы помочь людям определить их предпочтения. В начале сороковых они разработали и апробировали свой опросник, который впоследствии стал одним из самых распространенных личностных тестов во всем мире и широко используется для понимания поведенческих моделей в обыденных ситуациях.

Люди обычно развивают те модели поведения, которые не противоречат предпочтениям их психологического типа. МБТИ, ступень 2 (ранее: МБТИ — расширенный отчет анализа) представляет дополнительные паттерны поведения, которые стараются развивать люди с определенными предпочтениями. Эти составляющие мы привели выше вместе с информацией о более общих предпочтениях, обозначенных буквами E, I, S, N, T, F, J и P.

Шестнадцать типов личности

Четыре типа предпочтений преобразуются в шестнадцать типов личности, обычно обозначаемых аббревиатурой. Каждый тип имеет как сильные, так и слабые стороны и каждый может очень помогать в работе. Далее будут приведены краткие описания каждого из шестнадцати типов (фрагменты из книги «Психологические

типы в жизни»), содержащие их более подробные и детальные характеристики. Многие люди персонализируют описания типов, представляя себе знакомых людей, демонстрирующих соответствующее поведение. Мы не думаем, что для подтверждения типа достаточно ограничиться вашими предположениями; здесь потребуется интерпретация квалифицированных профессионалов. Избегайте стереотипов!

1STJ

Систематичны, усердны, добросовестны и трудолюбивы. Доводят работу до конца и в соответствии с планом. За что бы ни брались, они серьезные и искренни. Хорошо работают в рамках сложившейся структуры, соблюдают иерархию и особенно аккуратно придерживаются фактов и деталей. Осторожны, обычно пытаются достичь статус-кво. Превосходят всех в том, что необходимо выполнить в нужном месте и в нужный момент. Выполняют свои обязательства.

ISTP

Реалистичны, прибегают к различным приемам и доводам, для того чтобы справиться с ситуацией и разрешить ее. Следят за происходящим вокруг и способны быстро реагировать на реально возникающие события, будучи уверенными в том, что успех на их стороне. Не любят ощущения скованности и чувствуют себя не в своей тарелке, когда необходимо действовать в соответствии с жесткими схемами или планом. Способны предвидеть прямые практические нужды в ситуациях и предоставлять логичный и простой план действия, для того чтобы удовлетворить эти потребности. Лучше всего справляются с ситуациями, требующими непосредственного внимания.

ESTP

Ориентированы на действие, прагматичны, легки на подъем и реалистичны. В нестандартных ситуациях находят быстрые и гибкие решения. Жизнерадостны, любят развлечения и получают от них удовольствие. Им нравится быть в гуще событий и принимать активное участие в происходящем. Прямолинейны и говорят без обиняков. Лучше всего справляются с ситуациями, требующими действия здесь и сейчас, а также прямого, выверенного, прагматичного подхода.

ESTJ

Работают засучив рукава, буквально погружаются в работу с головой и используют прямые способы решений. Логика и анализ — основополагающие принципы в их жизни. Быстро принимают решения и разрабатывают план действий. Сначала обдумывают, как правильно расходовать энергию, и затем стараются придерживаться намеченного плана. Им нравится испытывать чувство завершенности. Делают акцент на выполнении задач и могут просчитывать шаги, которые предстоит сделать, чтобы справиться с задачей. Планируя «на шаг вперед», они имеют возможность вовремя заметить, что идет не совсем так, как нужно, и принять все необходимые меры предосторожности. Постоянно контролируют события и удостоверяются, что обязательства, как свои, так и чужие, ВЫПОЛНЯЮТСЯ и работа доводится до конца. Лучше всего справляются с ситуациями, представляющими собой некую схему, в которых требуются действия, а не размышления, и важен конечный результат.

ISFJ

Сочувствуют другим, лояльны, тактичны и добросовестны. Ищут на все, когда в этом есть необходимость, только бы ПОМОЧЬ другим в беде. Лучше всего справляются с ситуациями, в которых четко определены правила игры и необходимо следовать сложившимся традициям. Делают акцент на оказании реальной помощи другим людям, а также организациям, в штате которых они состоят. Зачастую остаются в тени, чтобы выполнить работу, и готовы пойти на любые жертвы, особенно если речь заходит о семье. Лучше всего справляются с ситуациями, в которых требуется помощь, а также необходимо подтверждение того, что все идет как нужно.

ISFP

Мягкие и сочувствующие, открытые и гибкие. Внимательны к другим и не навязывают им свои мнения и понятия. Им зачастую очень важно оказывать помощь другим, особенно менее удачливым. Придерживаясь спокойного, скромного ненавязчивого стиля, они избегают разногласий и стремятся к гармонии как с людьми, так и с окружающей природой. Ценят каждое мгновение жизни; им часто удается внести свою неповторимую лепту в окружающую действительность. Лучше всего умеют подстраховывать других.

ESFP

Доброжелательны, легки *ца* подъем, любят развлечения и по природе своей привязаны к людям. Энтузиазм и бьющая через край энергия - вот их отличительные черты; окружающие обычно в них души не чают. Хорошо сходятся с людьми и помогают им в организации досуга. С состраданием относятся к людям и щедро распоряжаются своим временем, а также средствами. Стремятся быть в гуще событий и зачастую вносят в них свои коррективы. Лучше всего им удается оказывать реальную помощь людям и справляться с текущими проблемами легко и непринужденно.

ESFJ

Ценят гармоничные отношения и всегда приходят на помощь. Они хорошо срабатываются с коллегами, обращая внимание на пожелания других людей и их нужды, и выполняют задания тщательно и в срок. Отличаются обязательностью. Доводят работу до конца, предпочитают ситуации, в которых прослеживаются некая схема и структура, и проявляют в этих ситуациях теплоту и сочувствие. Сотрудничают с другими, превосходя всевозможные недоразумения, а если они все-таки возникают, улаживают их спокойно и эффективно. Лучше всего им удается организовывать сотрудников для осуществления проектов.

INFJ

Ориентированы на будущее и направляют все свои силы и вдохновение на понимание других и, таким образом, природу человека вообще. В их работе отражаются целостность и внутренние ценности, которыми они руководствуются. Предпочитают уединение и возможность сконцентрироваться на том, что наиболее важно для них. Осторожны в оказании какого-либо воздействия. С состраданием относятся к другим и стремятся к гармонии с окружающими. Понимают всю сложность процесса взаимодействия между людьми. Стараются не слишком обращать на себя внимание, предпочитая, чтобы их действия говорили сами за себя. Их самые сильные стороны — различные идеи, идеалы и вдохновение.

INFP

Делают акцент на претворении в жизнь своих ценностей. Часто объединяют людей какой-то общей целью и предоставляют поле

чаятельности каждому в группе. Люди творческие, всегда занятые поиском новых идей и возможностей. Осторожно продвигаются к намеченной цели и редко отказываются от нее. Поскольку их отличает мягкость и тонкое чувство юмора, иногда бывает трудно понять, что у них на уме, и окружение смотрит на них свысока. Самая сильная их черта состоит в том, что они живут в согласии со своими внутренними ценностями.

ENFP

Выступают инициаторами изменений, очень восприимчивы к разным точкам зрения, вдохновляют и стимулируют других своим энтузиазмом. Отдают предпочтение начальной стадии проекта или налаживанию взаимоотношений; неустойчивы в поисках новых интересов. Способны превосходить потребности других; выражают свое понимание и предлагают им необходимую помощь. Привносят некую «изюминку», жизнерадостность и юмор во все сферы жизни. Лучше всего действуют в неопределенных ситуациях, позволяющих им показывать все свои творческие способности и обаяние.

ENFJ

Жизнерадостны и полны энтузиазма, своей теплотой и проницательностью помогают людям в выполнении задач. Понимают стремления людей и разрабатывают планы действий, чтобы претворить их в жизнь. Им нравится идея организации и чувство завершенности. Лучше всего справляются с ситуациями, в которых требуется некая чувствительность. Окружающие ценят их, стремясь оказаться с ними «в одной упряжке». Их отличительными чертами являются хорошие коммуникативные навыки и либеральные взгляды по отношению к другим.

INTJ

Большие индивидуалисты, ищущие новые или нетрадиционные подходы. Им нравится приходить к иному пониманию вещей. Обладают хорошо развитой интуицией; отличаются гибкостью мыслительных процессов, однако для других это не всегда очевидно, поскольку обычно они этого не показывают. Такие люди очень решительны, они полагаются на свои возможности, невзирая на общественное мнение: Этот тип можно считать одним из наиболее независимых из всех ше-

снадцати типов личности. Представители данного типа лучше всего справляются с ситуациями, в которых требуется спокойно и уверенно развивать свои идеи, теории и принципы.

INTP

Пытаются всему найти логическое обоснование и подвергают сомнению прописные истины. Постоянно задают себе и другим вопросы типа: «Почему?» и «Почему бы и нет?». Их отличает трезвость и ясность суждений, а также способность ставить во главу угла свои интересы. Стараются осторожно и тщательно обдумывать все, что им необходимо в процессе коммуникации. Иногда не желают соглашаться с тем, что другие считают общеизвестным фактом. Предпочитают не выпячиваться. Это «железные люди», когда речь заходит об отстаивании правого дела. Им не нравится сталкиваться с очевидным. Лучше всего им удастся разрабатывать концептуальные модели и развивать нетрадиционные и сложные идеи.

ENTP •

Любят необычные и запутанные ситуации. Доверяют своей способности к импровизации в преодолении всех трудностей, с которыми им приходится сталкиваться. В высшей степени независимы и легко адаптируются к нововведениям. Опережают других там, где необходимо выразить поддержку и одобрение. Ненавидят рутину и оказывают сопротивление нефункциональным иерархическим и бюрократическим структурам. Им необходима свобода действий. Благодаря предпринимательскому подходу и широте взглядов им удастся преодолеть все преграды, для того чтобы реализовать свои проекты. Лучше всего они действуют в неопределенных ситуациях, когда есть возможность развивать свои концепции и разрабатывать новые стратегии, для того чтобы эффективно справиться с изменениями.

ENTJ

Быстро принимают на себя руководство и работают непосредственно с проблемами, особенно в трудных и запутанных ситуациях. Разрабатывают план действий как для организаций, в которых работают, так и для достижения личных и профессиональных целей. Представляют развернутые планы действий и направляют все силы

и энергию на реализацию этих планов. Берут на себя ответственность и организуют внешнее пространство — как свое собственное, так и окружающих. Никогда не отвечают «нет», вместо этого используют все свои ресурсы, чтобы справиться со сложными задачами. Их самая сильная сторона — аналитическое и оперативное мышление.

Как использовать знание типов личности для помощи в работе

Повысить производительность труда, развить свои навыки и способности вам помогут знания вашего типа личности, которые состоят в следующем:

1. Знать свои сильные стороны и находить возможность извлекать из них как можно больше ПОЛЬЗЫ.
2. Осознавать, что не все, что вы делаете, получается одинаково хорошо, и наметить области, в которых вы чувствуете пробелы, допускаете ошибки или испытываете трудности.
3. Определить способы и возможные направления, а также найти людей, которые помогут вам преодолеть ваши слабые стороны и развить навыки.

В последующих главах мы представим более обширную информацию о предпочтениях различных типов и комбинациях типов, рассмотрев определенные производственные задачи и социальные роли.

Знание особенностей психологических типов будет вам полезным и при общении с коллегами и руководством. Основные принципы использования знаний о типах личности, которые могут сделать взаимодействие более эффективным, СОСТОЯТ в следующем:

1. Понимать, что у других могут быть совершенно иные перспективы и задачи, чем у вас. (Общеизвестно, что мы разные!) Другие люди вправе ожидать, что их подходы будут учитывать и использовать так же, как и ваши.
2. Признавать, что ваша работа будет более эффективной, если вы станете принимать во внимание точки зрения других людей. Они помогут вам избежать серьезных ошибок, а также справляться с трудными ситуациями и развивать новые способности.
3. Находить способы конструктивного использования различий.

Персонализированный тип

Когда вы начнете читать следующие главы, некоторые характеристики будут очень сильно напоминать ваш тип, в то время как другие покажутся неподходящими. Эту информацию проще применять, если вы можете идентифицировать людей, которых вы знаете, с определенным типом. Миллионы людей во всем мире используют МБТИ, возможно, среди них есть и ваши коллеги. Может быть, вы уже сделали себе некоторые пометки про них в процессе знакомства с краткими характеристиками типов личности.

Пожалуйста, не забывайте, что каждый психологический тип может внести свой неповторимый вклад в работу. Не существует «лучших» или «худших» типов, есть всего лишь разные взгляды и естественные сильные стороны. Начните с наиболее объективной оценки своих предпочтений (помните, что интерпретации лучше всего могут дать только квалифицированные специалисты). Затем поинтересуйтесь информацией о ваших коллегах. Не удивляйтесь, если некоторые представители такого же типа будут несколько отличаться от прочих; тип — это всего лишь один из личностных факторов человека. И, наконец, начинайте применять свои знания психологических различий на практике.

Как **не** нужно использовать тип в работе

Типология МБТИ объясняет предпочтения и поведенческие модели. Многие другие факторы тоже оказывают влияние на сформировавшееся поведение и навыки. Представление о типе личности не должно как-то сковывать вас в действиях. Любой род занятий можно отнести к одному из шестнадцати типов. Более того, МБТИ не оценивает наши навыки и по нему невозможно определить, насколько хорошо мы используем наши предпочтения. Предпочтение чувствующего типа не гарантирует, что ваши ощущения абсолютно верные, равно как и предпочтение интуитивного типа не означает, что ваша интуиция никогда не подведет вас.

Таким образом, мы не должны использовать знание типов личности при приеме сотрудников на работу, выполнении определенных задач или же сокрытии серьезных нарушений. Наилучшим применением МБТИ будет то, о чем мы уже говорили: способность лучше понимать себя и других, чтобы работать (вместе) более эффективно.

Глава 2. КОММУНИКАЦИЯ И КОНФЛИКТ

Где бы люди ни работали — в офисе, на предприятии, дома, им приходится сталкиваться с общеизвестными проблемами, связанными с коммуникацией, например, когда результат не соответствует ожиданиям или в процесс коммуникации вовлечены не те люди. Сплошь и рядом мы слышим примерно такие высказывания:

«Меня никто не слушает...» «Никто не воспринимает меня всерьез...»

«Я пытался объяснить им, но меня все равно никто не послушал...»

«Да они просто не понимают меня...» «Если он еще раз это скажет, клянусь, что я...» «Они ничего не говорили всем остальным до тех пор, пока...» • «Если бы это им было необходимо, то они бы спросили у тех, кто владел информацией...»

Кроме особенностей психологического типа, на процесс коммуникации оказывают влияние многие другие факторы: культура и ценности организации, взаимоотношения руководителей и подчиненных, имеющиеся ресурсы, навыки персонала. Но знание типа проливает свет на другие важные компоненты и позволяет увидеть иные точки зрения и навыки, которые помогут нам совершенствоваться в дальнейшем.

Коммуникация

Обойтись без общения *невозможно*. Мы постоянно общаемся — вербально или невербально. Процесс коммуникации включает в себя следующие аспекты: что мы говорим, как говорим, когда предпочитаем воздержаться от высказываний, как слушаем, когда перестаем слушать. Все эти процессы в той или иной степени связаны с понятием психологического типа. Поэтому во многих главах данной книги

прямо или косвенно речь пойдет именно о коммуникации. Сейчас мы хотели бы обобщить имеющиеся знания о взаимосвязи между предпочтениями типа и коммуникационными паттернами. К большинству из них мы еще вернемся и обсудим подробнее.

Стили общения: какой тип как действует?

Каждое из четырех измерений типов, описанных в предыдущей главе, влияет на стили общения. Первое измерение — экстраверсия/интроверсия — относится к стилям взаимодействия в процессе коммуникации. Второе — ощущение/интуиция — обычно определяет способ получения информации, на котором в основном фокусируется собеседник, когда выступает, слушает или делает записи. Третье — мышление/чувство — оказывает прямое воздействие на принятие решения человеком об участии или отказе. И, наконец, последнее — суждение/восприятие — влияет на структуру и стиль общения.

Экстравертный (Е) и интровертный (И): стили взаимодействия и вербальный коммуникативный процесс

Экстравертный (Е). Представители этого типа предпочитают быть в курсе всех дел и участвовать в процессе коммуникации. Они склонны доводить все до конца и приходить к собственным умозаключениям, обсуждая свои идеи с другими. В процессе коммуникации они обычно много и быстро говорят, полагаются на высказывания других, а иногда, будучи возбужденными, могут и прервать других. Они даже обдумывают свои идеи вслух!

Интровертный (И). Данный тип представлен людьми, отдающими предпочтение письменной форме общения, поскольку им необходимо сначала обдумать свои взгляды и суждения и только потом представить их на суд общественности. Что касается вербального коммуникативного процесса, то им необходимо сначала отрефлексировать и затем, когда представится удобный случай, высказаться. Зачастую им бывает достаточно сложно улучшить такой момент. В процессе коммуникации они могут ограничиваться всего лишь несколькими невербальными намеками (далеко не всегда очевидными для постороннего наблюдателя), не выражая при этом своих мыслей.

Неверное толкование: «Я совсем не то имел в виду»

Рассмотрим два различных стиля вербальной коммуникации и то, как они неправильно интерпретируются.

Экстраверты. Говорят, слушают, говорят, говорят, слушают, говорят, говорят, говорят... И только потом рефлексировать по поводу сказанного. Интровертам такой стиль может показаться достаточно огрубленным; быстрая речь, мгновенные интерпретации и то, что экстраверты берут за основу суждения других, — все это может дать нам основания полагать, что стиль интровертов куда осторожнее и поэтому их сильные стороны остаются незамеченными.

Интроверты. Слушают, рефлексировать, слушают, рефлексировать, рефлексировать, рефлексировать... И только потом, возможно, что-нибудь скажут. Экстравертам достаточно сложно понять такой стиль мышления, когда, прежде чем сказать что-либо, сначала все прокручивается в уме. Это может интерпретироваться как незаинтересованность или невовлеченность интроверта в процесс коммуникации. Или может сложиться впечатление, что интроверт относится к чему-либо неодобрительно, с осуждением. Или интроверт вообще предпочтет воздержаться от ответа.

Рекомендации экстравертам

1. Удостоверьтесь, что ваш стиль может увлечь даже интровертов (а также других экстравертов!). Если вы видите, что другие не высказываются, чуть-чуть сбавьте темп, сделайте паузу, пусть на некоторое время воцарится тишина. Затем поинтересуйтесь мнением других и слушайте. В группе вам, возможно, придется сказать что-то вроде: «Есть ли у вас другие идеи?» (будьте осторожны, чтобы не поставить кого-нибудь в затруднительное положение). Общаясь с одним человеком, вы можете сказать, например: «Кара, я знаю, что у тебя есть опыт в этой сфере. Каково твоё видение данной ситуации?»
2. Просчитывайте каждый последующий шаг, прежде чем приступить к обсуждению другой темы. Пока вы обдумываете свое последующее действие, все остальные могут добавить что-то свое: «У кого-нибудь еще есть какие-то соображения по данному

вопросу? Мы закончили или же нам потребуется вернуться к этому позже?» 3. Если вы видите, что кто-то не заинтересован или не включен в процесс беседы, не акцентируйте на этом внимание, а постарайтесь получить обратную связь. Вы можете, например, сказать: «Ваша точка зрения очень поможет мне в дальнейшем». И затем выслушайте мнения собеседников. На самом деле им, возможно, не захочется развивать тему, и они могут сказать: «Мне нечего добавить». Или же, наоборот, им есть, что сказать. Вы никогда не узнаете, пока не спросите их об этом.

Рекомендации интровертам

1. Сделайте так, чтобы другие услышали вашу точку зрения и поняли, что вам необходимо. Помните, что, пока вы не выскажете свое мнение, ваше молчание может быть неверно истолковано другими людьми. Например, вы можете сказать: «У меня есть информация поданной теме, но мне требуется несколько минут (или несколько дней!), чтобы все обдумать и представить надлежащим образом, то есть с наибольшей пользой для нас. Определитесь, как и когда вы будете обсуждать это с теми, кому это необходимо/интересно.
2. Представьте определенную тему в виде таблицы и вернитесь к ней в конце беседы или совещания — тогда, когда предложенный материал будет вам предельно понятен.
3. Учтите, что темпы собеседников или их вмешательство могут негативно сказываться на вас, желательно, чтобы и вы показывали свою реакцию (не оценивая). Вы можете сказать: «Мне хотелось бы принять в этом участие, но я чувствую, что не могу вставить и слова. Нельзя ли вернуться назад и найти более приемлемый способ ведения беседы?»

Рекомендации для всех

Если речь идет о важных вопросах, необходимо как можно чаще готовить их в письменной форме, прежде чем приступать к устному обсуждению (для интровертов), а также рассматривать возможные пути для прямой дискуссии, обсуждения и выражения своих мнений и идей (для экстравертов). Это актуально в основном при подготовке к совещаниям: необходимо заранее продумать план и наметить возможные вопросы, которые будут там обсуждаться.

Ощущающий (S) и интуитивный (N): информация, на которой делается акцент в процессе коммуникации

Ощущающий (S). Тот, кто отдает предпочтение данному типу, обычно делает акцент на том, что было и есть сейчас реально и актуально: кто? что? где? когда? Примеры из жизни — вот что они предпочитают сами и ждут от других. В процессе коммуникации представители ощущающего типа задают много конкретных вопросов, чтобы выяснить детали, и затем предоставляют исчерпывающую информацию или примеры.

Интуитивный (N). Представители данного типа обычно рассматривают любое общение гораздо шире и предпочитают, чтобы результатом общения были какие-то новые связи и более глубокие цели. В процессе коммуникации представителей интуитивного типа внезапно осеняет, они перескакивают с одной темы на другую и предлагают различные точки зрения.

Неверное толкование: «Я совсем не то имел в виду»

Неверные толкования могут возникать в результате того, что каждый тип делает акцент на совершенно разных аспектах информации.

Вопросы и реакции, требующие выражения чувств, могут показаться представителям интуитивного типа придирическими, замедляющими процесс, пессимистичными, препятствующими изменениям, а также скучными и прозаичными. Иногда они замечают: «Какие бы идеи я ни высказывал, я все равно буду первым».

В свою очередь, вопросы и реакции, требующие проявления интуиции, могут показаться представителям ощущающего типа несущественными и не относящимися к делу, препятствующими обсуждению действительно важных вопросов, затягивающими процесс, а также нереалистичными, бесполезными и вызывающими фрустрацию. Иногда от них можно услышать такие замечания: «Да он же ничего в этом не понимает, ведет себя уклончиво и непрактично. Я имею в виду, что мы пытаемся подобрать название нашему новому продукту, а он нам сказки рассказывает».

Рекомендации представителям ощущающего типа

1. Удостоверьтесь в том, что когда кто-то другой делится своей информацией, уместно задать наводящие вопросы, уточнить важ-

ные детали или вызвать в его интуитивном процессе так называемое «короткое замыкание» и донести свои блестящие идеи. Задайте вопрос: «Вам необходимо мое участие именно сейчас или же я смогу быть гораздо более полезным позже?» Если позже, кратко набросайте свои комментарии, чтобы потом их не забыть.

2. Дайте подробное описание своих положений и вопросов: «Я считаю, что это действительно неплохая идея, и мне бы хотелось, чтобы это работало. Вот в чем я мог бы быть полезен», «Кто будет отвечать за...?» или «Меня беспокоит... и какое влияние это окажет на вашу точку зрения».
3. Попросите оказать вам содействие в решении некоторых вопросов контекста и предоставлении более широкой трактовки ваших проектов. Когда вы выносите на суд общественности свой проект или план, начните, например, с такой фразы: «Я пытался продумать, как это могло бы работать. Интересно, может быть, у кого-то из вас есть идеи о том, насколько это совпадает с общим направлением деятельности других отделов».

Рекомендации представителям интуитивного типа

1. Помните, что другие, возможно, захотят «опробовать» ваши проекты, претворив их в жизнь или присовокупив к своему предшествующему опыту. Их «придирчивые» комментарии на самом деле могут оказаться не чем иным, как попыткой укрепить вашу точку зрения или желанием удостовериться в правильности своих представлений, чтобы получить возможность дальнейшего рассмотрения и поддержки этой точки зрения.
2. Обратите внимание на то, что ваша проницательность, масштабность и естественные устремления могут привести в замешательство других или некоторым образом препятствовать им. Постарайтесь подготовить почву для представления проблемы или темы для дискуссии, что позволит собеседникам обратить внимание на вашу точку зрения: «Ральф, твой план действий по устранению утечки информации указывает на те же самые проблемные области. Учитывая изменения, которые происходят в нашей компании, я разработал более действенный план, касающийся других возможных путей разрешения ситуаций».
3. Попытайтесь отвести специальное время для обсуждения перспективных идей и рассмотрения дальнейших планов. Возможно, даже потребуется отразить это время в повестке дня. Определившись со своими планами, найдите оптимальное решение: «Как

сделать так, чтобы это работало» и затем «Что поможет претворению этого в жизнь». Иными словами, попытайтесь использовать суждения ощущающего типа, которые могут оказаться гораздо более реалистичными и практичными, чем ваши.

Рекомендации для всех

Оба типа являются одинаково важными для успеха организаций, отделов, подразделений и самих работников. Попробуйте отдать должное обоим типам и предоставьте им возможность принимать участие в любом коммуникативном процессе, письменном или устном (некоторые полезные советы см. в главах 5, 6).

Мыслительный (Т) и чувствующий (F):
решение о том, насколько вовлекаться в процесс взаимодействия

Мыслительный тип (Т). Для представителей данного типа важны логика и ясность в процессе коммуникации, а также те сообщения, на которых необходимо делать акцент в работе. Представитель мыслительного типа сразу же выключится из беседы и перестанет принимать участие, как только поймет, что слишком много времени тратится на несущественные моменты, например, выражение личных эмоций или невнятные высказывания.

Чувствующий тип (F). Представители этого типа предпочитают, чтобы высказываемые сообщения не шли вразрез с интересами и системой ценностей как их собственных, так и других людей. Такой человек сразу же перестанет принимать участие в беседе, переключив внимание на что-то другое, если в процессе коммуникации чувствуется некоторая разобщенность, начинаются какие-то межличностные трения, выступающий не вызывает симпатии или же личностный фактор не принимается в расчет.

Неверное толкование: «Я совсем не то имел в виду»

При наличии совершенно разных полюсов вполне возможно недопонимание между обеими сторонами, которое может привести к тому, что к коммуникативному процессу будут относиться с опаской.

Мыслительный тип (Т) делает акцент на задаче, проблеме, и его суждения могут быть интерпретированы чувствующим типом как крити-

ческие, негативные и холодные. Для последних представители мыслительного типа — это люди, которым нет дела до других, они не обращают внимания на то, что действительно важно для чувствующего типа.

Чувствующий тип (F) делает акцент на взаимоотношениях, такие люди могут быть охарактеризованы представителями мыслительного типа как поверхностные, легкомысленные, не в меру мягкие и руководствующиеся лишь своими симпатиями и антипатиями. Мыслительному типу может не нравиться то, как чувствующий тип выражает свои эмоции, или сама интенсивность высказываний, поэтому вопросы, которые задает чувствующий тип, равно как и акценты, которые он делает, представляются им «затягивающими» процесс принятия решений.

Рекомендации представителям мыслительного типа

1. Помните, что личные связи и индивидуальные предпочтения крайне важны для чувствующего типа, это помогает ему направлять всю свою энергию на коммуникативный процесс. Это не «легкомыслие» или пустая трата времени, а, наоборот, часть процесса взаимодействия.
2. Отдавайте себе отчет в том, что логический, аналитический и дедуктивный подходы, которые вы используете, могут оказаться слишком сложными для понимания ваших реальных взглядов на взаимоотношения. Не надейтесь, что другие и так все поймут, высказывайте свои суждения понятным языком, так как это очень важно.
3. Вы должны понять, что выступаете оппонентом чувствующему типу, иначе вполне нормальный, на ваш взгляд, обмен мнениями может показаться для него крайне нежелательным. Представители чувствующего типа могут колебаться, высказывать ли свою точку зрения, или же их может отвлекать напряжение, которое они испытывают (зачастую подобные люди придают большое значение таким паралингвистическим компонентам коммуникативного процесса, как тембр голоса), или же их страшат последствия вступления в диалог. Если в процессе коммуникации не возникает каких-то разногласий, очень важно уточнить, все ли им понятно и нет ли вопросов.

Рекомендации представителям чувствующего типа

1. Представители мыслительного типа отдают предпочтение логике и точным формулировкам, которые необходимы им для уча-

ствия в коммуникативном процессе. Это вовсе не свидетельствует об их холодности или отчужденности, а дает им возможность быть полноправными участниками процесса взаимодействия.

2. Следует понять, что ваш подход, ориентированный на установление взаимоотношений, может несколько препятствовать составлению планов и решению задач. Не дожидаясь, что другие и так это поймут, говорите о своих приоритетах.
3. Помните: когда в процессе взаимодействия у вас возникнут проблемы, необходимо довести это до сведения других. Возможно, вам придется сказать что-то вроде: «Я испытываю напряжение и беспокойство, которое мешает мне сосредоточиться на задаче. Не могли бы мы потратить некоторое время, чтобы разобраться, как мы взаимодействуем?»

Рекомендации для всех

Оба акцента (задачи — для мыслительного типа и межличностные отношения — для чувствующего типа) важны для хорошего коммуникативного процесса и одинаково необходимы для того, чтобы каждый мог принимать в нем участие. Важно находить способы включения в коммуникативный процесс (как письменный, так и устный) представителей мыслительного и чувствующего типов. (В главе 5 вы найдете более подробные описания).

Оценивающий (J) или воспринимающий (P): стиль коммуникации — структура или свободное течение?

Оценивающий (J). Представители этого типа обычно предпочитают, чтобы как письменный, так и устный коммуникативные процессы были исчерпывающими и ориентированными на конечную цель. Они отдают предпочтение четкой структуре: постановка вопроса и его решение, затем переход к следующему вопросу. Для таких людей коммуникативный процесс должен иметь начало, середину и конец. Они говорят: «Хорошо, мы с этим справились, и что же дальше?»

Воспринимающий (P). Представители данного типа обычно предпочитают сначала настроиться на общение и затем поддерживать его, такой же стиль проявляется и в письменной форме общения. Они изменяют курс в интересующих их направлениях или областях, предлагают дополнительную информацию, которая может оказаться полезной, и оставляют вопрос открытым. Для таких людей информа-

тивная часть и проводимые исследования гораздо важнее, чем заключение.

Неверное толкование: «Я совсем не то имел в виду»

Различия между этими типами могут привести к негативным последствиям; либо каждое из них можно рассматривать как критическое по отношению к другому.

Ориентация представителей J-типа на цель, структуру и завершение беседы вызывает ситуации, в которых представители R-типа чувствуют давление, напряжение и контроль. Они могут недоумевать: «Какой смысл это обсуждать, когда все и так уже решено». В подобном окружении представители R-типа могут даже оказывать сопротивление.

Склонность к изучению, поиску информации и открытость R-типа иногда кажется представителям J-типа слишком фрустрирующей и недейственной. Они могут говорить: «Послушайте, мы же собираемся принять решение и перейти к следующему вопросу, а не бегать по кругу».

Рекомендации для представителей оценивающего типа

1. Вы должны понимать, что ваша склонность к структурированию может оказаться сковывающей и ограничивающей действия R-типа, а некоторые ваши предложения могут звучать так, как будто вы уже приняли решение. Оставьте в предоставляемой вами структуре только самую необходимую часть. Определите свое видение проблемы (и идентифицируйте его как ваше, а не просто безотносительно «Вот проблема»), перечислите ряд возможных решений, учтите мнения других и полученную от них информацию и отведите время на принятие решения.
2. Поймите, что ваш коммуникативный стиль иногда вносит сумятицу в процесс взаимодействия еще до того, как будут представлены какие-то дополнительные факты или иная существенная информация. Постарайтесь понять разницу между необходимостью принимать решения в данный момент и вашим желанием ускорить этот процесс, чтобы завершить разговор. Вы можете попытаться «задавать вопросы», вместо того чтобы «оказывать давление». По возможности повремените с принятием окончательных решений.

3. Определитесь по времени, и пусть другие организуют свой процесс в соответствии с этими временными параметрами. Не настаивайте на том, чтобы другие руководствовались такими же принципами, как и вы («Завтра подготовьте мне предложение о ваших дальнейших действиях»), просто ориентируйте их на конечный результат. Помните, что принципы, которые вы считаете приемлемыми и необходимыми, могут оказаться ригидными и совсем необязательными для других.

Рекомендации для представителей воспринимающего типа

1. Помните, что представителям J-типа ваш стиль изучения может показаться невнятным, они посчитают его пустой тратой времени, а вы в результате потеряете собеседника. Постарайтесь объяснить: «Мне хотелось бы обсудить это с вами и прийти к единому мнению о том, какая проблема является первостепенной, а затем определить, какая информация может оказаться полезной, и распределить ответственность за ее сбор. Я надеюсь, что смогу принять решение по этому вопросу к следующей пятнице».
2. Не забывайте, что ваш коммуникативный стиль может иногда препятствовать принятию решений, хотя порой решения принимают, даже не обладая полной информацией. Постарайтесь понять разницу между решениями, которые нельзя откладывать из-за возможных негативных последствий, и теми, которые не могут быть приняты без предоставления исчерпывающей информации. Принимайте решения, только если вы абсолютно уверены.
3. Объясните другим свое отношение к крайним срокам и то, как вы будете действовать на практике. Поймите, что для других ваше стремление соблюдать сроки может оказаться неприемлемым, но попросите их оценивать конечный результат, а не процесс, который они наблюдают.

Рекомендации для всех

Согласно рекомендациям по составлению деловых бумаг и ведению совещаний J-тип коммуникации представляется наиболее эффективным, и в организационных культурах он обычно считается одним из наиболее «правильных методов». Следует осознавать, что необходимо J-типу, но не менее важно отдавать должное тому

весомому вкладу, который вносит Р-тип, предоставляя новую информацию.

Улучшение ваших коммуникативных навыков

Коммуникация — это улица с двусторонним движением, некий обмен. Умение слушать является столь же важным ее компонентом, как и умение говорить. Нам всем знакомы следующие ситуации:

- Сложившиеся группы или взаимоотношения, в которых людьми проигрываются определенные сценарии — общепринятые сцены взаимодействия, на самом деле не являющиеся «коммуникацией». Один из наиболее распространенных сценариев — взаимодействие подросток—родитель, когда каждый точно знает, что скажет другой, и, едва заслышав привычные реплики, тотчас же выключается из процесса коммуникации. Сотрудники, которым приходится переписывать и редактировать материалы, написанные их руководителем, всякий раз одинаково излагающим одни и те же вопросы.
- Выключение из процесса на совещании, когда кто-то начинает рассказывать о своих семейных делах.
- Такие «беседы», когда один говорит без остановки, а другим не дают возможности высказаться.

Все это примеры ситуаций, в которых теоретически должен происходить коммуникативный процесс, но на самом деле реальный диалог не ведется.

Применение теории психологических типов на практике позволяет людям увидеть новые перспективы общения и эффективнее обмениваться информацией, оставаясь активными участниками взаимодействия. Эти знания могут также научить людей слушать и лучше воспринимать информацию.

Для того чтобы лучше все это понять, рассмотрим так называемые функциональные пары, представляющие собой взаимосвязь между предпочитаемыми людьми способами получения и передачи информации (ощущающий или интуитивный) и способами принятия решений (мыслительный или чувствующий). Комбинации (ощущающий-мыслительный или ST, ощущающий-чувствующий или SF, интуитивный-чувствующий или NF, интуитивный-мыслительный

или NT) обычно влияют на то, какую цель преследует человек в процессе коммуникации. Кроме того, они могут указывать на то, что слышат другие, помочь в определении стратегий улучшения коммуникации и сделать процесс слушания более свободным.

Ощущающий и мыслительный (ISTJ, ISTP, ESTP, ESTJ)

Цель коммуникации

Цель коммуникации представителей типа ST — действовать эффективно, не терять времени даром и дойти до самой сути. Они заинтересованы в том, чтобы работа была выполнена.

Что могут услышать другие: неверная интерпретация

Когда ST-тип взаимодействует привычным для себя образом, другим людям может быть сложно понять его мотивацию, и они могут оценивать данный тип коммуникации как:

прямолинейный,
грубый,
предоставляющий неполную информацию,
приказной,
отказывающийся сотрудничать, не высказывающий своих идей и не участвующий,
безликий и холодный — игнорирующий дружеские взаимоотношения.

Как сделать восприятие ST-типа другими людьми наиболее целостным и доступным

1. Помните, что мотивация ST-типа состоит в быстром и эффективном решении проблем. Это поможет вам не принимать на свой счет все, что будет говорить представитель ST-типа, а также не обижаться, если вас вдруг прервут. Научившись слушать более непринужденно, вы, возможно, поймете, что ST-тип коммуникации предоставляет решения и схемы, которые необходимы вам и другим.
2. Задавайте людям ST-типа понятные, открытые и прямые вопросы, чтобы вам уделили больше времени, предоставили более полную информацию и разъяснения. Вам необходимо сказать: «Подождите минутку, мне требуется еще... чтобы я смог продолжить».

3. Если у вас есть хорошая идея или вы не согласны с ними, но не находите возможности донести свой план, воспользуйтесь советами, которые могут оказаться действенными. Признайте, что их решение действительно правильное, а затем добавьте, что у вас есть предложения по его улучшению. Вы можете сказать: «Я думаю, что это будет неплохо работать, и, может быть, даже лучше, если...».

*Каким образом ST-тип может «смягчить удар»
(чтобы четко изложить свое сообщение)*

1. Поймите, что ваш стиль оказывает влияние на других, и постарайтесь модифицировать его так, чтобы достичь своей цели. Это отнюдь не пустая трата времени, напротив, если вам удастся избежать оскорблений, вы в результате претворите в жизнь свои планы значительно эффективнее. Например, обращайтесь к другим по имени, прислушивайтесь к их комментариям и отмечайте: «Да, это неплохо» или «Это интересный вопрос».
2. Поощряйте вклад других людей в процесс коммуникации. Прежде чем разрешить ситуацию, убедитесь, что все остальные включены в процесс, и уточните, каковы их взгляды: «Как вы думаете, что я здесь пропустил?», «Вероятно, существуют иные способы, для того чтобы это получить?»
3. Когда речь идет о важных вопросах (которые могут повлечь за собой серьезные изменения как в отношениях между людьми, так и в самой организации), обозначьте проблему и наметьте цели, но уточните у каждого участника возможный вариант решения. (Ваше предложение будет рассматриваться наряду с другими возможными вариантами.)

Коммуникация ST-типа эффективна тогда, когда другие вовлечены в процесс общения, что не замедлит сказаться на результате.

**Ощущающий и чувствующий
(ISFJ, ISFP, ESFP, ESFJ)**

Цель коммуникации

Целью коммуникации представителей SF-типа является личное участие, доверительное отношение к людям и стремление помочь им в достижении намеченных целей.

Что могут услышать другие: неверная интерпретация

Когда SF-тип общается привычным для себя образом, другим людям может быть сложно понять его мотивацию, и они могут оценивать данный тип коммуникации как:

- чрезмерно личностный, даже назойливый,
- игнорирующий проблемы, избегающий всего, даже заведомо негативно ко всему относящийся,
- фальшивый — слишком мягкий и любезный, даже слащавый, игнорирующий более широкие вопросы, особенно те, которые требуют оперативных действий, поверхностный,
- слишком угрожающий власть имущим.

*Как сделать восприятие SF-типа другими людьми
наиболее целостным*

1. Помните, что мотивацией SF-типа является установление теплых, глубоких взаимоотношений, стремление помочь в работе и формирование гармоничного окружения. Вам необходимо, чтобы они модифицировали свой стиль, потому что это поможет и вам лучше справиться с работой. Иными словами, апеллируйте к их основной цели, объясняя, в чем может заключаться их помощь вам.
2. Задавайте им вопросы мягко, обращайтесь к каждому лично. «Мне нравится ваше умение разглядеть в каждом что-то особенное. Ваша поддержка имеет огромное значение для всех нас. Но нам действительно необходимо разрешить эту проблему, поэтому мы должны четко обозначить ее. Можете ли вы нам в этом помочь?»
3. Будьте готовы оказать им помощь в начале выполнения задания, после того как будет налажен межличностный контакт.

*Как SF-тип может контролировать
процесс выполнения задания
(чтобы донести свое сообщение, но в то же время
быть полезным)*

1. Вы должны понимать, что ваши личностные особенности, а также контроль над процессом выполнения задания другие люди

могут воспринимать как препятствия в работе. В таком случае они предпочтут держаться от вас подальше или вообще не смогут с вами общаться. Поймите, что это их естественный стиль общения. Это отнюдь не означает, что они вас недолюбливают, и не свидетельствует об их холодности или безразличии. Выполняя какую бы то ни было работу, попробуйте воздержаться от оценок других в процессе взаимодействия.

2. Если у вас возникнет проблема с коллегой или руководством, вспомните свои цели и продумайте, как сформулировать свое сообщение о реальной ситуации без негативной окраски.
3. Поймите, что различия, противоречия между людьми не всегда влекут за собой проблемы. Иногда напряжение в дискуссиях помогает людям двигаться в заданном направлении. Делайте акцент на том, чтобы помогать людям предельно ясно излагать свои мысли и принимать компромиссные решения, не пытайтесь обойти молчанием различия или отрицать их.

Коммуникация SF-типа будет эффективной, если руководство-ваться тем, что достижение поставленных целей в работе может способствовать установлению гармоничных отношений.

Интуитивный и чувствующий (INFJ, INFP, ENFP, ENFJ)

Цель коммуникации

Для представителей NF-типа целью коммуникации является реализация своих планов и замыслов, внимательное отношение к делу, энергичный подход. Они могут использовать аналогии, метафоры и примеры из собственного опыта, чтобы проиллюстрировать свои взгляды.

Что могут услышать другие: неверная интерпретация

Когда представители NF-типа взаимодействуют привычным для себя образом, другим людям может быть сложно понять их мотивацию, и они могут оценивать данный тип коммуникации как:

бубнящий,
неопределенный, •
непонятный,

не в меру оптимистичный и идеализирующий,
принимающий все слишком близко к сердцу,
безучастный к поставленной задаче, очень
напряженный.

Как сделать восприятие NF-типа другими людьми наиболее целостным

Помните, что мотивация NF-типа состоит в том, чтобы заинтересовать вас своими планами или суждениями и вовлечь в процесс, чтобы произвести какие-то глобальные изменения. Сначала дайте необходимую оценку их планам и приоритетам, а затем попросите разъяснений: «Как интересно! Да вы обрисовали замечательную картину! И как мы это устроим?» или «Если бы мы это совершили, как бы это выглядело?» Приведите аналогии или расскажите какую-то историю, которая может оказаться полезной, а затем попросите их дать краткое резюме, чтобы убедиться, что вас правильно поняли.

Какие меры может принять NF-тип (чтобы донести свое сообщение и добиться уважения)

Вы должны понять, какое влияние оказывает ваш стиль на других людей, и согласиться с тем, что, возможно, потребуется несколько изменить его для достижения намеченных целей. Аналогии, метафоры и истории будут иметь разную смысловую окраску для представителей разных психологических типов. Определите цель исключительно для себя, а не для того, чтобы получить одобрение своей презентации.

Излагайте свои планы максимально четко, расставляя акценты. Начните с небольшого вступления: «Вот о чем я собираюсь вам рассказать» или «Проблема, о которой я буду говорить, заключается в следующем...», подробно расскажите о своих планах и затем дайте короткое резюме сказанного («Вот основные положения моего рассказа»).

Ограничьтесь небольшим числом аналогий и рассказов, а в конце сделайте акцент на том положении (положениях), которые, на ваш взгляд, были ключевыми.

Рассматривайте вопросы окружающих не как критику, а как возможность укрепить вашу точку зрения.

Коммуникация NF-типа будет эффективной, если не забывать, что реалистичный подход способствует претворению ваших планов в жизнь.

Интуитивный и мыслительный (INTJ, INTP, ENTP, ENTJ)

Цели коммуникации

Цель коммуникации представителей NT-типа — донести до других свои интересные и сложные планы. Они как бы сообщают невербально: «Слушайте внимательно. У меня для вас есть важная информация».

Что могут услышать другие: неверная интерпретация

Когда представители NT-типа общаются привычным для себя образом, другим людям может быть сложно понять его мотивацию, и они могут оценивать данный тип коммуникации как: поучающий, высокомерный и помпезный, слишком сложный и перегруженный терминологией, • витающий в виртуальном мире, чужающийся близких взаимоотношений, отстраненный и холодный, возвышающий себя над другими или напористый — не позволяющий реализовываться другим.

Как сделать восприятие NT-типа другими людьми наиболее целостным

1. Помните, что мотивация NT-типа состоит в том, чтобы понять сложные и важные вопросы. Скорее всего, они постараются предоставить схему и выделить те моменты, которые могут оказаться полезными вам при более глубоком рассмотрении и анализе проблемы.
2. Им важно высказаться и представить концепцию в целом. После этого они смогут ответить на все ваши вопросы или выслушать критику. Вы сможете получить ответ на свой вопрос и раньше, если обратитесь примерно так: «Мне необходимо разъяснить этот вопрос сейчас, прежде чем мы перейдем к рассмотрению следующего».

3. Отнеситесь с надлежащим вниманием к их объяснению и схеме. Можете попросить дополнительную информацию: «Ваш анализ очень глубокий, как это можно использовать в моей работе?» или «Если мы так поступим, каков будет результат?»

Какие меры может принять NT-тип, чтобы «не быть таким высокомерным» (при взаимодействии с другими)

1. Делайте акцент на своем мнении — объясните взаимосвязь между вашими планами и чем-то конкретным опытом или аргументируйте, почему вы хотели бы получить ответ на этот вопрос: «Эта идея о закрытии отделов и их реорганизации не дает мне покоя. Мне пришли в голову некоторые соображения, которыми я бы хотел поделиться с вами».
2. Обсудите наиболее важные моменты, пусть другие тоже задают вопросы и высказывают свои мнения (заранее обратите внимание на сложные аспекты; нет необходимости в том, чтобы другие выслушали все варианты, возможности и схемы, над которыми вы работали и впоследствии отказались).
3. Помните, что другие люди тоже будут высказывать ценные идеи и важную информацию, которые могут помочь вам увидеть проблему в ином ключе и, что еще важнее, представить схему ее решения.

Коммуникация NT-типа будет эффективной, если помнить, что самая изысканная теория бесполезна до тех пор, пока до людей «это не дойдет».

Как применять эту информацию

Используя знание о психологических типах для улучшения своих коммуникативных навыков, постарайтесь выполнять следующие рекомендации:

1. Определите свой естественный стиль и подумайте, какое влияние (как позитивное, так и негативное) он может оказывать на других.
2. Постарайтесь изменить свой естественный стиль таким образом, чтобы другим не составляло труда понять то, что вы хотите им сообщить.

3. Не нужно думать, что вам придется делать это одному. Спросите, что окружающие думают о вашем участии в процессе коммуникации и как, с их точки зрения, сделать его более эффективным. А также выясните, каким образом изменение вашего стиля скажется на процессе коммуникации в целом.

Используя знания о психологических типах для повышения эффективности коммуникативного процесса, а также своей способности понимать других людей, постарайтесь не забывать следующие рекомендации:

1. Помните об их позитивной мотивации — о том, что они потенциально могут внести в вашу работу.
2. Поймите, насколько важно оптимизировать коммуникативный процесс. Определитесь, каким образом задавать вопросы, чтобы человек мог свободно, открыто отвечать на них; как высказывать свои соображения и предлагать альтернативы, чтобы это дало положительный результат и т. д.

Дополнения к коммуникативным типам

Дополнительную информацию и рекомендации по теме вы найдете в главах 3, 4, 5, 6, 8. Однако в следующем разделе мы хотели бы остановиться на некоторых аспектах психологической типологии, знание которых помогает людям улучшать общение и особенно понимать ритм коммуникативного процесса.

Ритм общения

Ритм — это составляющая общения, которая позволяет наиболее полно предоставлять информацию. Коммуникативный процесс осуществляется в соответствии с ритмом. Ритм общения играет немаловажную роль в характеристике разных типов людей и часто служит поводом для фрустрации. Приводимые ниже краткие характеристики ритмов коммуникации помогут снизить вашу неудовлетворенность процессом общения.

- **Экстраверсия — интроверсия**
Экстраверты (E) обычно быстро предоставляют информацию и хотят так же быстро получить ответ. Они предпочитают, чтобы

беседы, совещания и коммуникативный процесс в целом проходили в ускоренном режиме.

Интроверты (I), как правило, отдают предпочтение более медленному темпу в процессе обмена информацией; им необходимо время для рефлексии и место для наблюдений. **Ощущающий и мыслительный (ST)** типы задают ритм сообразно предстоящей задаче; другие люди могут воспринимать его как обрушившийся на них поток.

Ощущающий и чувствующий (SF) типы задают ритм, принимая во внимание окружающих; их стремление непременно задействовать всех может показаться другим совершенно неоправданным и замедляющим процесс.

- **Интуитивный и чувствующий (NF)** типы задают ритм, используя давление и убеждение, когда представляют собственные идеи; их ритм может вызвать фрустрацию у тех, кому необходимо все конкретизировать и пояснять.
- **Интуитивный и мыслительный (NT)** типы задают ритм, основываясь на своих взглядах и объяснительных паттернах; их стремление представить исчерпывающую картину может причинять другим некоторые неудобства.

Оценивающий и воспринимающий

Оценивающий (J). Данному типу подходит четкий, организованный и достаточно быстрый ритм: «Потратим пять минут на обсуждение проблемы и выслушаем каждого, а затем перейдем к голосованию».

Воспринимающий (P). Представители данного типа часто не имеют каких-то определенных предпочтений относительно быстроты ритма, но то, что им обычно необходима возможность ВНОСИТЬ поправки, безусловно, замедляет процесс принятия решений.

Когда все предпочтения расходятся, разница в ритмах может отразиться на процессе коммуникации и привести к негативным последствиям. Представители ISFJ-типа, например, могут воспринимать способ общения ENTP-типа как абсолютно бессмысленный: «Она перескакивает с одного на другое, говорит слишком быстро, никогда ничего не конкретизирует. Большую часть времени мне даже трудно понять, о чем она говорит». В свою очередь, тип **ISFJ** может восприниматься представителями ENTP-типа как застревающий и непоследовательный: «Он всегда такой «любезный», все время пытается вывести что-нибудь личное, а ведь это не его дело. А потом ему обязательно нужно все подробно обсудить. Иногда мне кажется,

что я взвою, если он не сдвинется с места и не закончит с этим вопросом».

То, что предпочтения отдаются сразу нескольким типам — даже всем четырем, не гарантирует, что процесс коммуникации будет совершенным.

Два представителя INTP-типа, предъявляющие разные и противоречивые объяснения, могут столкнуться с коммуникационным конфликтом. Каждый из них будет пытаться донести свое видение проблемы, не замечая при этом здорового зерна в суждениях другого.

Два представителя ENFP-типа могут иметь совершенно разные мнения о том, как удовлетворять требования сотрудников в организациях, о важности и ценности своих идей, не оценивая должным образом подход других.

Два представителя ESTJ-типа могут иметь совершенно разные подходы к достижению намеченных целей и двигаться дальше, ничего не обсуждая между собой. Претворение в жизнь их планов воспринимается другими негативно и представляется неэффективным. Два представителя ISFJ-типа могут обладать совершенно разными сведениями о требованиях их окружения, и поэтому им достаточно сложно привести свои полярные мнения к общему знаменателю.

Для того чтобы сделать коммуникативный процесс *более эффективным*, недостаточно просто разбираться в разных стилях коммуникации. Взаимное доверие, открытое обсуждение разных мнений, сотрудничество и способность *слушать* других людей — все это так же важно, как и естественное стремление быть услышанным. Все вместе будет только способствовать налаживанию эффективного коммуникативного процесса.

Общие рекомендации и стратегии для тех, кто будет применять знание типовых предпочтений, чтобы улучшить коммуникативный процесс

Знание различий между коммуникативными стилями (как устными, так и письменными) помогает лучше разобраться в самих себе: «Мне кажется, я неплохо интерпретирую поступки других» (E) или «Я вполне спокоен» (I). Первый шаг на пути улучшения коммуникативного процесса будет заключаться в том, чтобы разобраться со своим собственным стилем, то есть с тем, что другие будут слушать или читать, услышат и поймут, что им хотят сказать.

Приведем несколько общих направлений, которые каждый может взять на вооружение и начать применять на практике:

1. Четко представляйте себе, какую информацию вы хотели бы получить, какие способы решения задач наиболее приемлемы для вас, и обязательно обозначьте это.
2. Поймите, что другим, скорее всего, будет важна совершенно иная информация, и предпочтение будет отдаваться другим способам; у них есть право получить то, что они хотят, и поэтому они будут пытаться внести коррективы в ваш стиль, чтобы он не противоречил их требованиям.

Знание психологического типа способствует определению коммуникативного стиля. Использование этой информации может сделать коммуникативный процесс более ровным и поможет избежать разочарований в процессе взаимодействия, негативно влияющих как на вас, так и на других.

Разрешение конфликта

На работе вряд ли возможно совсем избежать конфликтных ситуаций. Однако конфликт можно урегулировать. Зачастую конфликт порождает сбой в коммуникативном процессе. Коммуникативный процесс является способом выражения конфликта, а также способом его разрешения или средством привлечения внимания. Конфликт может отражаться и на коммуникации: прерывать, менять стиль, вносить изменения в наш способ восприятия и сводить до минимума получаемую нами информацию.

Люди хотят знать, как можно избежать конфликта, а если он уже произошел, то как его урегулировать. Далеко не все конфликты могут быть разрешены (иногда преследуются две совершенно несовместимые цели), но все конфликты можно уладить. Прогнозирование конфликтной ситуации на ранних этапах поможет в ее дальнейшем разрешении. Знание особенностей психологических типов является одним из способов, помогающих выявлять конфликты.

Составляющими конфликтной ситуации являются вопрос (предмет спора) и взаимоотношения (между людьми, вовлеченными в процесс). И то и другое одинаково важно, но одному уделяется больше внимания, чем другому (отчасти в силу особенностей психологического типа).

Тип личности и конфликт

Существование различных психологических типов предполагает, что люди имеют разное представление о приоритетах, и это может привести к конфликтной ситуации. Мыслительные типы обычно делают акцент на вопросах, которые необходимо решить, в то время как чувствующие типы — на налаживании межличностных контактов. Существуют такие конфликтные ситуации, в которых действительно более важны вопросы (например, безопасность), и такие, в которых акцент делается на взаимоотношениях (например, партнерство). Не существует единственно верного способа разрешения всех конфликтных ситуаций.

Особенности психологического типа оказывают влияние на сроки разрешения конфликтной ситуации. Экстраверты обычно предпочитают обсудить проблему (сейчас), а интроверты — на время отстраниться от нее и обдумать. Если вы способны относиться с должным уважением к предпочтениям друг друга, будь то обдумывание или обсуждение (или компромисс, а потом и то, и другое), то это сослужит вам очень хорошую службу в дальнейшем.

Способы разрешения конфликтных ситуаций с учетом знаний психологических типов перекликаются со способами улучшения коммуникативного процесса. А перспективы определяются способностью конструктивно использовать различия. Вот некоторые рекомендации

1. Обозначьте и осознайте свои перспективы, их сильные и слабые стороны.
2. Прислушивайтесь к мнениям других людей и постарайтесь понять их в рамках их собственной мотивации, вместо того чтобы навязывать свою.
3. Оценивайте должным образом цели других людей и их потенциальный вклад — предоставление совершенно иной точки зрения.
4. Задавайте вопросы, которые дадут вам возможность понять мнения и цели других.
5. Находите решение, которое будет одновременно отвечать целям и требованиям обеих сторон.

В процессе чтения вам предстоит еще больше узнать о том, что именно теория типов подразумевает под различными точками зрения и взглядами. Не существует какого-то волшебного способа разрешения конфликтных ситуаций. Для того чтобы их разрешить, надлежит признать то, что они существуют, и не бояться их обнародовать. Необходимо сконцентрироваться на двух моментах: во-первых, на задаче, которую нужно выполнить, а во-вторых, на установлении межличностного контакта для достижения намеченных целей.

Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Управление временем в действии

Джудит (INTJ) получила задание подготовить письменный отчет, в котором содержались бы рекомендации по глобальной реструктуризации большого отдела. Лаура (INTP) будет работать вместе с ней. Все сотрудники на протяжении нескольких недель обсуждали этот план и пришли к заключению, что пора уже изложить свои мнения письменно, разработать план действий и двигаться дальше. Джудит и Лаура решили, что справятся с подготовкой отчета в двухнедельный срок.

На предварительном совещании в понедельник Джудит сказала: «У меня есть неплохая идея о том, что нам нужно сделать. Я думаю, что имеет смысл набросать ситуацию в целом, потом разделить ее на блоки и приступить к действию». В своем ежедневнике она записывает соответствующие сроки и начинает составлять список.

Лаура говорит: «Знаешь, с тех пор, как мы начали обсуждать это в отделе, я стала обращать внимание на интересные книги по «переустройству» корпораций. Я полагаю, что в них содержатся советы, как нестандартно разрешить эти вопросы, и это поможет нам наметить возможные пути, а также представить наши рекомендации с разных точек зрения».

Джудит: «Я думаю, что в принципе мы знаем, какие могут быть рекомендации, но если ты хочешь, чтобы мы сначала объединили несколько идей вместе, то я ничего не имею против. Можешь ли ты в письменном виде представить некоторые общие направления?»

Лаура: «Конечно, могу. Это даже забавно. Я всегда хотела заниматься чем-то подобным».

Во вторник и среду Джудит обращает внимание на то, что у Лауры на столе появляется все больше и больше книг, в которых уже подчеркнуты предложения и отмечены страницы. Все чаще она замечает, как Лаура стремится прояснить какие-то моменты разным людям. Она невольно подслушивает, как Лаура рассказывает людям о различных теориях и приводит цитаты из разных источников. Она не видит, чтобы Лаура работала за компьютером.

К четвергу напряжение Джудит возрастает. Она говорит Лауре: «Мне хотелось бы в общих чертах иметь представление о том, как это

у тебя выглядит? Дай-ка я посмотрю твой черновой вариант, чтобы убедиться в том, что у нас нет расхождений».

Но у Лауры записей не оказалось. Она стала замечать, что в последнее время Джудит постоянно наблюдает за ней, что приводило ее в негодование. Она изучила такую обширную тему, потратила много времени на вспомогательный материал, обращая внимание на то, как перекликаются идеи разных авторов, и только теперь у нее все проясняется. Джудит же со своими «проверками» ее раздражает. Теперь у Лауры возникает ощущение, что ее куда-то тянут, а она целиком и полностью занята своими идеями. Она говорит: «Вчера я услышала о том, что издана великолепная книга, которая может очень помочь нам собрать воедино наш материал. В библиотеке ее не оказалось, но потом я связалась с самим издателем и договорилась о том, чтобы мне ее выслали экспресс-почтой. Я должна получить ее завтра и тогда за выходные смогу обобщить материал».

Разочарованию Джудит не было границ. Опять получается, что кто-то не может справиться с задачей в срок, и ей придется дodelывать все самой. Она выходит, не проронив ни слова, направляется в свой офис и записывает общий план, который был готов еще в понедельник. В пятницу утром она протягивает его Лауре со словами: «Почему ты не взяла это за основу? Включи сюда материал, который ты изучила, и сделай с этого несколько копий. Таким образом мы будем готовы к совещанию в понедельник».

Лауру это приводит в ярость. Она думает: если Джудит собиралась сделать это сама, зачем ей нужно было соглашаться работать со мной? Ведь она уже решила, каким должен быть план, и ей не требовалась какая-либо дополнительная информация. Люди предлагают много новых интересных идей о структуризации организации, а ей на все это наплевать. Я могла бы не принимать в этом участия, на самом деле я этого и не хочу, потому что абсолютно уверена, что ее план провалится, поскольку она совершенно не принимает в расчет то, что есть сейчас и что может потребоваться в будущем. Пусть сама этим занимается.

Что бы вы изменили в своих действиях, находясь на месте Джудит?

Что бы вы изменили в своих действиях, находясь на месте Лауры?

Каков ваш стиль управления временем?

Ниже приводятся вопросы, на которые необходимо ответить, чтобы определить, какими способами вы пользуетесь для управления временем.

Сколько времени в целом потребуется вам для работы над проектом?

Какие детали вам потребуются/необходимы для выполнения задания?

Насколько широк круг людей, с которыми вы предпочитаете работать?

Какая поддержка при выполнении задания кажется вам приемлемой?

Требуется ли вам план для рассмотрения вопроса и выполнения работы?

Считаете ли вы, что план сводит на нет все ваши усилия или же, наоборот, помогает вам справиться с заданием наиболее эффективно?

Тайм-менеджмент определен

Целью тайм-менеджмента (управления временем) является структуризация сферы вашей деятельности и деловой активности, для того чтобы наиболее эффективно справляться с работой. Существует много различных пособий по планированию времени, а также изданий с названиями типа: «Это изменит вашу жизнь».

В этих книгах обычно рассматривается создание неких структурных и временных рамок и то, как можно в них вписаться, а именно: система хранения документов, система составления и использования списка приоритетных задач, ежедневно составляемое расписание на каждые 30 минут. Эта система подходит тем, взаимодействует с внешним миром на основе суждений (J), особенно, если этот тип еще и ощущающий (S). Они создают структуры и рассчитывают временные рамки, так как это очень помогает им в работе и позволяет справиться с задачей наиболее быстро и эффективно.

Для тех, кто руководствуется преимущественно личным восприятием (P), особенно интуицией (N), структуры и временные рамки менее эффективны и не слишком помогают в работе. Как часто вам приходилось встречать «плохо организованных» людей, которые начинают «новую жизнь», покупают ежедневник или органайзер и затрачивают невероятное количество энергии и времени на внесение туда всей необходимой информации: расписывают буквально каждые пятнадцать минут и т. д. А спустя месяц или полтора такие люди,

как правило, прекращают с прежним рвением вести ежедневник, а впоследствии испытывают угрызения совести и/или ощущают свое поражение.

Основные обязанности, связанные с распределением времени в соответствии с психологическим типом, приводятся ниже.

Основные обязанности	Соответствующий тип
Определение приоритетов и выполнение задач	Мыслительный и оценивающий
Сокращение неоправданных перерывов	Интровертный
Ответы на телефонные звонки и письменные запросы	Воспринимающий
Организация работы с текущей документацией	Ощущающий и оценивающий
Приведение документации в порядок	Ощущающий и оценивающий
Организация эффективной системы хранения документации	Ощущающий и оценивающий
Организация рабочего места для ведения документации	Ощущающий и оценивающий

Общепринятые системы управления временем предлагают различные способы решения задач. Эти методы акцентируют следующие модели: интровертную, ощущающую, мыслительную и рациональную.

Нам потребуется время, для того чтобы сконцентрироваться на задаче и по возможности сократить вмешательства извне (интровертный тип).

- Предполагается, что мы будем обращать внимание на существенные детали и быстро справимся с заданием (ощущающий тип). В определении приоритетов мы будем руководствоваться логикой (мыслительный тип).
- Мы будем постоянно структурировать, организовывать свою работу (тип, организующий жизнь на основе суждений).

К сожалению, решения, которыми руководствуются эти типы, являются одинаково приемлемыми для людей с разными предпочтениями.

Тип личности и управление временем

Для того чтобы эффективно управлять своим временем, в первую очередь следует понимать, какому стилю мы отдаем предпочтение и каковы основные составляющие, без которых невозможно правильно и эффективно выполнить задание. Ниже мы предложим рекомендации, которые помогут вам лучше понимать и использовать ваши естественные навыки управления временем и взаимодействовать теми, чьи подходы отличаются от ваших. Помните, что наиболее эффективно работа выполняется тогда, когда заранее намечаются возможные способы решения вопросов и принимаются во внимание сильные стороны, для того чтобы сгладить слабые.

Экстраверсия (Е) — интроверсия (I)

Оба типа могут эффективно и в срок выполнять задания, но процесс выполнения будет совершенно разным. В процессе обдумывания какого-то задания или выполнения работы экстраверты обычно высказывают свои идеи вслух и взаимодействуют с другими, в то время как интроверты большую часть времени рефлексиируют, предпочитая самостоятельно находить решения.

Экстраверты

Сильные стороны:

Сразу приступают к выполнению задачи и потом так же быстро переходят к следующей.

Предпочитают параллельно заниматься несколькими видами деятельности и выполнять разноплановые задачи. Вмешательство извне не нарушает их обычный ритм работы, напротив, это даже приветствуется ими.

Возможные проблемы:

Их могут сбивать с толку какие-то внешние события; рутина очень легко выбивает их из колеи.

Оказываются втянутыми в обсуждение проблем, которые не имеют отношения к выполнению задачи.

Пытаются разрешить ситуацию тотчас, а это не всегда приемлемо для решения задачи в целом. Отвечают на все телефонные звонки, и это может их запутать.

Рекомендации экстравертам

Вы станете энергичнее и принесете намного больше пользы, если будете активно взаимодействовать с другими, включать это в свой график, действовать активно (по всем направлениям). Иногда необходимо дистанцироваться от других, чтобы разобраться со своими мыслями и идеями или спокойно сконцентрироваться на выполнении задач. Здесь, безусловно, вы сможете взять на вооружение сильные стороны экстраверсии. Например, если вам необходимо написать отчет, то сначала попробуйте записать свои мысли на диктофон и только потом излагайте их на бумаге.

Для тех, кто работает с экстравертами

Стремление охватить все и постоянное взаимодействие являются неотъемлемой частью их деятельности, им это важно для более эффективного управления временем.

Спокойно обратите внимание экстравертов на то, что их представления идут вразрез с вашими. Например, вам необходимо побыть одному, а они вторгаются в ваше пространство.

Интроверты

Сильные стороны:

Концентрируются и фокусируют свое внимание таким образом, чтобы их было труднее отвлечь.

Сначала выполняют одно задание и только потом переходят к другому (пока это задание им не надоест!).

Обдумывают задание и определяют, сколько времени им может потребоваться на его выполнение; заблаговременно приступают к работе.

Могут эффективно справляться с заданиями, невзирая на то, что происходит вокруг.

Умеют хорошо общаться в письменной форме.

Возможные проблемы: Не берут на вооружение новые идеи, которые возникли под воздействием внешних событий или по какой-то другой причине.

Не принимают во внимание информацию, поступающую от других.

- Фокусируются на своих приоритетах; могут игнорировать приоритеты и потребности других.

Рекомендации интровертам

Признайте, что вам действительно необходимо свое пространство и возможность сосредоточиться, чтобы вас не прерывали. Постарайтесь объяснить своим коллегам, чтобы они, по возможности, с этим считались. Например, для вас может быть наиболее продуктивным отвечать на телефонные звонки в специально отведенное время, а в остальное время пользоваться автоответчиком. (Безусловно, очень важно отреагировать на звонок, если вы пообещали, даже если телефон как средство передачи информации и воспринимается интровертами негативно!)

- Поймите, что другим необходимо поддерживать с вами связь, поэтому старайтесь в течение дня отводить время на так называемые «неформальные» беседы, чтобы пообщаться с окружающими. Во время таких бесед вы сможете лучше понять, что является наиболее важным для них.

Для тех, кто работает с интровертами

Для эффективного выполнения работы интровертам необходимо свободное пространство, а также возможность сосредоточиться.

Четко излагайте свои требования, связанные с взаимодействием и получением информации, и сообщайте, когда сами можете предоставить полезную для них информацию.

Ощущающий (S) — интуитивный (N)

Для ощущающего типа время — это нечто реальное, ценное и конечное. Для интуитивного типа время — это концепция или структура, им можно свободно распоряжаться или изменять временные рамки. Ощущающий тип (особенно в комбинации с рациональным) предпочитает управлять своим временем, используя проверенные системы и способы, совершенствуя и адаптируя их в соответствии со своим окружением. Представители интуитивного типа (особенно предпочитающие взаимодействовать с внешним миром, опираясь на восприятие) тяготеют к проверенным способам, но считают, что не могут пользоваться (не пользуются) этими схемами, так как они представляются им достаточно рутинными и ограниченными.

Ощущающий тип

Сильные стороны:

Постоянно держат в уме существенные детали; стараются «не допускать промахов».

Принимают во внимание последовательность выполнения заданий. Имеют четкое представление о временных рамках и иных важных деталях, последовательно следуют этой схеме. Используют свой предшествующий опыт, чтобы сэкономить время; трезво оценивают свои возможности.

Возможные проблемы:

Часто увлекаются несущественными деталями, поскольку не могут отстраниться и увидеть картину в целом. Продолжают идти «проторенной дорогой», даже если это уже лишено смысла и представляется явной потерей времени. Продолжают действовать согласно проверенной системе, даже когда она уже не приносит должного эффекта. Игнорируют сложные задачи или связи, которые являются важными и должны сократить или модифицировать задачу.

Рекомендации представителям ощущающего типа

Попробуйте использовать на практике уже разработанные системы управления временем: компьютерные разработки, программы по отслеживанию времени или календари. Найдите то, что действительно подходит вам, и адаптируйте это в соответствии со своими требованиями. Не пугайтесь, если вам придется отк~заться от части информации, которая не применима в вашем случае, однако не переоценивайте систему — делайте акцент на то, что именно вы от нее ожидаете. Иными словами, удостоверьтесь в том, что вы сконцентрированы именно на выполнении задач достижения результатов, а не только на том, чтобы система работала «должным образом».

Постарайтесь отходить от системы как можно чаще, чтобы понять, является ли она по-прежнему эффективной для вас, или обратить внимание на ее слабые стороны. Возможно, вам потребуется найти новую систему, которая будет работать лучше. Не пытайтесь навязать свою систему другим: она может им подойти, а если кому-то понравится, то другой человек вполне может использовать ее по своему усмотрению.

Старайтесь время от времени отстраняться, чтобы удостовериться в том, что затрачиваете свою энергию действительно на самые важные задания, а не на упорное выполнение заданий в той последовательности, в которой они были представлены.

Тем, кто работает с людьми ощущающего типа

Помните, что человек ощущающего типа воспринимает время более конкретно. Например, фраза: «Нам необходимо поработать над этим сейчас» для ощущающего типа может означать «необходимо выполнить немедленно», в то время как для интуитивного типа — «на этой неделе». *Будьте уверены, что вас правильно поняли, когда речь идет о времени.*

Любям ощущающего типа необходимо видеть детали, разъяснять задачи и структурировать их. Если вы говорите: «Напишите отчет для предстоящего совещания сотрудников к...», то определите, каков предполагаемый объем и степень детализации, что туда должно быть включено, какой конечный результат вы ожидаете увидеть (количество страниц, количество копий, формат и т. д.) или представьте образцы из имеющихся файлов. В результате это только экономит всем время.

Используйте вопросы, которые задает человек ощущающего типа, чтобы внести ясность в задачу. Они помогут вам четко определить, чего вы хотите, и гарантировать, что задача будет выполнена именно так, как вы и предполагали.

Интуитивный тип

Сильные стороны:

Рассматривают время как переменную категорию.

Верят, что нет ничего невозможного.

Видят связь между заданиями и способами их объединения.

Справляются с выполнением комплексных задач.

Возможные проблемы:

Часто нереалистично относятся ко времени, отведенному на выполнение работы.

Порой настолько захвачены решением комплексных задач, что способны упустить из виду «азбучные истины», самый простой путь решения и приобретенный опыт. Считают сложным использование чужих-то схем. Предпочитают каждый раз подходить к выполнению задач по-новому; им сложно постоянно проявлять интерес и энтузиазм при выполнении рутинных или повторяющихся задач.

Рекомендации представителям интуитивного типа

Вас не должно удивлять то, что стандартные рекомендации и схемы управления временем окажутся неэффективными для вас. Не стоит винить себя в этом. Если вы поймаете себя на мысли, что, попробовав что-то одно, вы через несколько недель отказываетесь от этой идеи, знайте: это просто не ваш способ управления временем.

Поразмышляйте, что вы могли бы позаимствовать из других систем; найдите оптимальные способы привести в порядок свои бумаги, телефонные звонки и т. д. Например, положите отдельно все материалы, которыми вам приходится постоянно пользоваться, заведите цветные папки и оставляйте записи с напоминаниями на видных местах (например, на косяке двери), чтобы уходя ничего не забыть. Людям интуитивного типа необходимо развивать собственную систему действий (например, по каждому проекту использовать отдельные папки для материалов) и быть готовыми ломать свои правила и регулярно изменять схемы. (Люди, отдающие предпочтение интуитивному типу, иногда считают полезным использование алфавитной системы или нумерацию. От этого не стоит сразу отказываться — использование таких систем приверженцами сенситивного типа прошло проверку временем.)

Попросите человека ощущающего типа помочь вам в сортировке документов или организации работы. Одна сотрудница, относящаяся к интуитивному типу, попросила своего коллегу ощущающего типа помочь разобраться с накопившейся почтой. Ощушающему типу по душе такая работа, и в самое короткое время было сделано то, что человек интуитивного типа неделями откладывал.

Помните, что для некоторых людей схемы оказываются эффективными. И если вы являетесь частью чьей-либо системы, будьте готовы предоставить всю необходимую информацию, чтобы эта система работала бесперебойно. Например, если кто-то другой предпочитает разработать подробный план на следующую неделю, будьте готовы обсудить с ним график совещаний, даже если для вас лично это не имеет никакого значения.

Для тех, кто работает с людьми интуитивного типа

Обстоятельства, которые дезорганизуют вас, для других могут быть весьма эффективными. Например, многие представители интуитивного типа, особенно те, кто взаимодействует с миром,

опираясь на личное восприятие, сваливают все бумаги в кучу, вместо того чтобы завести для них специальные папки. Если им удается находить эти бумаги и выполнять задания в срок, поддержите их стиль организации.

Не следует брать на себя ответственность за организацию, которой придерживаются представители интуитивного типа, или же за ее отсутствие. Вам не обязательно обращать их внимание на детали, замечать беспорядок в бумагах и т. д., поскольку они попросили вас не делать этого и вы согласились. Задавайте уточняющие вопросы, если задание было объяснено поверхностно: как долго, насколько подробно, сколько копий и т. д. В то же время не стоит нервничать, если они не предоставят вам подробности тотчас же — они могут их просто пока не знать. Не исключено, что вам придется продвигаться вперед самостоятельно, а разъяснения вы получите позже.

Мыслительный (Т) — чувствующий (F)

Мыслительный и чувствующий типы имеют совершенно разные взгляды на управление временем. Представители мыслительного типа делают акцент на задаче и эффективности исполнения и ощущают дискомфорт, когда им не дают завершить задание. Они предпочитают сначала выполнить задание и только затем приступить к обсуждению кадровых вопросов. Для чувствующего типа выполнение задания важно, но во главу угла все же ставятся люди и то, *как* они взаимодействуют между собой.

Мыслительный тип

Сильные стороны:

- Разъясняют приоритеты.
- Анализируют и оценивают задачи.
- Разрабатывают схемы, позволяющие им претворять свои идеи в жизнь и осуществлять проекты эффективно.
- Обладают способностью дистанцироваться от потребностей других людей, чтобы сконцентрироваться на задачах.

Возможные проблемы:

- Испытывают трудности, если необходимо завершить работу, в которой, на их взгляд, отсутствует логика.
- Могут откладывать задания, требующие межличностного взаимодействия.

- Концентрируют свое внимание на эффективности, зачастую игнорируя потребности других.
- Порой забывают уделять время для личностного взаимодействия и налаживания взаимоотношений с другими.

Рекомендации

Представителям мыслительного типа

- Помните, что если вы своевременно не разберетесь во взаимоотношениях с другими людьми, это может негативно повлиять на выполнение задания. Руководители, принадлежащие к мыслительному типу, нередко принимают решения о реструктуризации, не задумываясь о том, как это повлияет на задействованных в процессе людей. Кроме того, они могут считать, что время на принятие решения и составление планов было потрачено впустую.
- Размышление часто является способом управления временем при организации работы. Помните, что подобный способ подходит не для всех. И даже если он поддерживается организацией, это не значит, что человек должен автоматически следовать ему все время.
- Представители мыслительного типа могут использовать свою способность структурировать и расставлять приоритеты, чтобы помочь в работе другим.

Тем, кто работает с людьми мыслительного типа

- Поймите, что акцент на задании естественен и эффективен для них. И это отнюдь не означает, что они не принимают в расчет нужды других. Узнайте, какое время вам потребуется для того, чтобы урегулировать межличностные вопросы; постарайтесь объяснить, насколько это важно. Например: «Я не смогу идти дальше до тех пор, пока мы не обсудим все эти детали». Это привлечет внимание человека мыслительного типа.

- Спросите представителей мыслительного типа, какие они видят приоритеты и как можно просчитать последующие шаги. Обычно они будут рады предоставить вам эту информацию.

Чувствующий тип

Сильные стороны:

- Своевременно принимают во внимание требования других; выясняют приоритеты других людей.

Определяют очередность выполнения задач в соответствии с их важностью и влиянием на людей или своими представлениями об идеальной последовательности. Помогают другим людям в достижении целей. Из всех сил стараются выполнить задачу.

Возможные проблемы:

Могут ставить приоритеты других выше своих собственных. Порой поддержание гармоничных взаимоотношений беспокоит их больше, чем непосредственно выполнение задания. Их потребность поговорить о том, что происходит с ними или с кем-то, может повредить делу. • Могут ставить сиюминутные желания людей на первое место, забывая о перспективе.

Рекомендации

Представителям чувствующего типа

Прислушайтесь к своему внутреннему голосу и старайтесь отслеживать, что происходит непосредственно с вами и с окружающими людьми. Учитесь определять разницу между тем, что действительно необходимо обсуждать для продолжения работы, и тем, к чему можно вернуться потом.

Возьмите на себя смелость обсуждать свои наблюдения за взаимоотношениями людей, даже если это прервет процесс выполнения задания и причинит беспокойство другим. Научитесь говорить «нет». Для начала вы можете сказать: «Разрешите мне подумать». Затем подумайте, каким образом это отразится на вашем графике.

Тем, кто работает с людьми чувствующего типа

Им необходимо начать с межличностного общения, прежде чем браться за работу. Вкратце это может выглядеть следующим образом: «Привет! Хорошо ли провел выходные?» Их интуиция может очень помочь вам при выяснении того, какое влияние оказывает ваша деятельность на других людей. В итоге вы только выиграете.

Когда человек чувствующего типа говорит: «Сейчас нам необходимо обратить внимание на...», сделайте это частью вашего задания.

Оценивающий (J) — воспринимающий (P)

Этот тип предпочтений имеет наиболее прямое и очевидное отношение к тайм-менеджменту. Оценивающий и воспринимающий типы представляют собой разные способы организации работы и выполнения заданий, но большинство систем управления временем делают акцент на J-подходе, а P-подход рассматривают как *недостаток* в системе управления временем.

Оценивающий тип

Сильные стороны:

Делают акцент на выполнении заданий, стремясь поскорее завершить задание и перейти к следующему.

- Всегда собраны. Строят как кратковременные, так и долгосрочные планы. Поддерживают порядок в документации. Структурируют время. Выполняют задания последовательно. Обращают внимание на вспомогательные задачи, которые способствуют работе.
- Составляют расписание и следуют ему.
- Разрабатывают специальные схемы, которые экономят время.

Возможные проблемы:

Могут не владеть информацией в полном объеме до тех пор, пока работа не будет завершена, а по окончании им приходится еще вносить некоторые коррективы, чтобы результат выглядел надлежащим образом.

Могут доводить до конца то, что уже потеряло актуальность. Не могут продвигаться дальше, если что-то не доделано, даже если крайний срок уже не за горами или сама задача не так важна.

Ожидают, что другие будут выполнять работу так же, как и они: навязывают свои методы другим.

Рекомендации

Для представителей оценивающего типа

Выполняйте работу хорошо, но не настаивайте, чтобы все действовало так же, как и вы. Поймите, что далеко не все разделяют ваши взгляды о том, что необходимо составлять планы, поэтому

не следует навязывать свои планы другим, если только вас об этом не попросят.

Будьте внимательны и не торопитесь слишком быстро выполнять задание, пока не разберетесь, какая дополнительная информация может потребоваться, или же не обнаружите иные, более эффективные пути выполнения задания. Не стоит торопиться запечатывать конверт и тотчас же его отправлять — возможно, вы вспомните что-нибудь еще, что необходимо добавить к письму! Оставляйте время на досуг. Зачастую представители оценивающего типа утверждают, что они не могут «гулять смело», не сделав дело. Не позволяя себе прерываться, они могут прийти к тому, что их деятельность окажется малоэффективной. Старайтесь возвращаться назад и пересматривать уже принятые решения. Вам может показаться пустой тратой времени то, что другие хотят возобновить дискуссию и еще раз обсудить некоторые моменты, и все-таки относитесь к этому с должным уважением. В итоге это сэкономит ваше время и позволит принять более гибкое, правильное решение.

Для тех, кто работает с людьми оценивающего типа

Обсудите ваш собственный стиль планирования и выполнения заданий.

Действия человека оценивающего типа, которые представляются вам «обрушивающимся потоком», не должны выводить вас из равновесия. Вы можете спокойно сказать: «Я еще не созрел для принятия решения или уже приближаюсь к этому». Попросите еще время и по возможности уточните, сколько именно времени вам понадобится.

Попросите оказать вам поддержку в выполнении задания вашим способом. Вам не нужно приносить извинения за это, поскольку вы выполняете работу хорошо и не нарушаете сроки. Попросите человека оценивающего типа помочь вам выработать план и определиться со сроками.

Воспринимающий тип (P)

Сильные стороны:

Обладают внутренним чутьем, которое подсказывает им, когда необходимо ускорять темпы.

Могут одновременно выполнять несколько заданий. Могут обыгрывать время — оттягивать крайние сроки, отказываться от несущественных деталей.

Способны урегулировать непредвиденные ситуации и внести необходимые коррективы в последнюю минуту. Работают с поразительной отдачей даже в кризисных ситуациях; осознание крайнего срока дает им дополнительную энергию.

Возможные проблемы:

Могут не понимать до конца и не воспринимать должным образом свои временные ориентиры.

Иногда чувствуют необходимость защищать свой стиль планирования работы.

Порой откладывают выполнение задания до тех пор, пока не будут полностью владеть информацией: «У меня есть еще один вопрос».

Их действия могут вызывать стресс у тех, кто отдает предпочтение схемам и жестким временным рамкам.

Окружающим может казаться, что они игнорируют свои обязанности.

Рекомендации

Для представителей воспринимающего типа (P)

Если вам необходимо на чем-то остановиться и получить дополнительную информацию, тотчас же обращайтесь на это внимание ваших собеседников, так как в результате вы только выиграете время.

Не нужно сравнивать ваш организационный стиль со стилем оценивающего типа в ущерб себе.

Научитесь доверять и прислушиваться к своим временным ориентирам.

Не допускайте, чтобы ваше неприятие временных рамок и способов планирования, которых придерживаются представители оценивающего типа, отражалось на выполнении задания.

Для тех, кто работает с людьми воспринимающего типа

Закройте глаза на сам процесс. Оцените конечный результат. Установите реальный крайний срок (а не искусственный) и четко объясните необходимость выполнения работы в этот срок. Можете рассчитывать, что человек воспринимающего типа будет действовать в соответствии с этим сроком. Относитесь с должным уважением к их гибкости и способности действовать эффективно в ситуациях, требующих немедленного

выполнения: у них всегда найдется время, чтобы сделать эту срочную работу. • Оцените их способность работать легко. Помните, что они стремятся соединить понятия работы и игры и находят возможность работать играючи.

Если поведение человека воспринимающего типа негативно сказалось на вашей способности довести работу до конца, обратите на это обстоятельство внимание.

Взаимодействие психологического типа и стиля управления временем

Джудит (INTJ) получила задание подготовить письменный отчет, в котором содержались бы рекомендации по глобальной реструктуризации большого отдела. Лаура (INTP) будет работать вместе с ней. Все сотрудники на протяжении нескольких недель обсуждали этот план и пришли к заключению, что пора уже изложить свои мнения письменно, разработать план действий и двигаться дальше. Джудит и Лаура решили, что справятся с подготовкой отчета в двухнедельный срок.

На предварительном совещании в понедельник Джудит сказала: «У меня есть неплохая идея о том, что нам нужно сделать. Я думаю, что имеет смысл набросать ситуацию в целом, потом разделить ее на блоки и приступить к действию». В своем ежедневнике она записывает соответствующие сроки и начинает составлять список.

Лаура просит Джудит доработать идеи, а Джудит говорит: «Прежде чем представить свои идеи, позволь мне проверить их». (В силу того, что Джудит и Лаура относятся к интровертному мыслительному типу, каждая хотела бы действовать по-своему и разрабатывать собственные идеи. На этом этапе совместную работу можно облегчить путем модифицирования их стилей для поиска и обмена дополнительной информацией.)

Лаура говорит: «Знаешь, с тех пор как мы начали обсуждать это в отделе, я стала обращать внимание на интересные книги по переустройству корпораций. Я полагаю, что в них содержатся советы, как нестандартно разрешить эти вопросы, и это поможет нам наметить возможные пути, а также представить наши рекомендации с разных точек зрения».

Затем Лаура добавляет: «На неделе мне потребуется некоторое время для того, чтобы просмотреть имеющийся материал, а затем, в выходные, я изложу все письменно для нашего предстоящего сове-

ищения в понедельник». (Лаура поясняет Джудит, как она занимается сбором информации. Сначала ей необходимо обсудить свои идеи и только потом она может изложить их в письменном виде. Стиль Лауры — естественный стиль представителей NP-типа, который в корне отличается от стиля Джудит (NJ). Джудит необходима эта информация.)

Джудит: «Я думаю, что в принципе мы знаем, какие могут быть рекомендации, но если ты хочешь, чтобы мы сначала объединили несколько идей вместе, то я ничего не имею против. Можешь ли ты в письменном виде представить некоторые общие направления?»

Лаура: «Конечно, могу. Это даже забавно. Я всегда хотела заниматься чем-то подобным».

Джудит добавляет: «Знаешь, когда у меня есть четкое представление о том, что необходимо сделать, мне обычно не составляет труда приступить к выполнению и довести дело до конца. Когда я слышу, что ты хочешь что-то добавить, меня так и распирает сказать: «Это же пустая трата времени», но я постараюсь воздержаться от комментариев и выслушаю все новые идеи, которые, на твой взгляд, могут оказаться полезными». (Джудит поясняет Лауре свой естественный стиль и предоставляет информацию, которая может помочь той понять стиль реагирования Джудит. Кроме того, Джудит выражает готовность отчасти модифицировать собственный стиль, чтобы извлечь максимум возможного из того, что предлагает Лаура, так как она помнит проекты, с которыми Лаура мастерски справилась.)

Во вторник и среду Джудит обращает внимание на то, что у Лауры на столе появляется все больше и больше книг, в которых уже подчеркнуты предложения и отмечены страницы. Все чаще она замечает, как Лаура стремится прояснить какие-то моменты разным людям. Она невольно подслушивает, как Лаура рассказывает людям о различных теориях и приводит цитаты из разных источников. Она не видит, чтобы Лаура работала за компьютером.

Естественным стремлением Джудит будет отреагировать следующим образом:

К четвергу напряжение Джудит возрастает. Она говорит Лауре: «Мне хотелось бы в общих чертах иметь представление о том, как это у тебя выглядит? Дай-ка я посмотрю твой черновой вариант, чтобы убедиться в том, что у нас нет расхождений». Конечно же Лауре приходится признать, что она не вела записей.

Однако, поскольку Лаура объяснила Джудит, каков ее подход, то у Джудит есть представление о том, что Лаура собирает информацию

и работает с ней по-своему. Она может задать вопрос: «Как продвигается работа?» — и Лаура должна будет дать объяснения по некоторым вопросам, над которыми сейчас работает. Джудит может поймать себя на мысли, что стиль Лауры выводит ее из себя и ей хотелось бы, чтобы дело обстояло иначе, но в то же время она понимает, что оказавшись она на месте Лауры, то реакция по поводу просроченного задания была бы аналогичной!

Или же Джудит может держаться в стороне от деятельности Лауры и выполнять собственные обязанности. В любом случае это не будет означать «проверки работы Лауры» или «разочарования». И поскольку Джудит действительно не занимается «проверкой», у Лауры не создается ощущения, что ее подгоняют, и ей не ни что будет обижаться.

Лаура говорит: «Вчера я услышала о том, что издана великолепная книга, которая может очень помочь нам собрать воедино наш материал. В библиотеке ее не оказалось, но потом я связалась с самим издателем и договорилась о том, чтобы мне ее выслали экспресс-почтой. Я должна получить ее завтра и тогда за выходные смогу обобщить материал».

Джудит ей отвечает: «Великолепно, я могу тебе чем-то помочь?» Лаура произносит с энтузиазмом: «Да нет, я думаю, все должно получиться».

В этой видоизмененной версии на примере Джудит и Лауры, использующих знание типа для управления своим временем и сглаживания различий, мы можем видеть, что им удастся избежать следующей ситуации:

Разочарованию Джудит не было границ. Опять получается, что кто-то не может справиться с задачей в срок, и ей придется доделывать все самой. Она выходит, не проронив ни слова, направляется в свой офис и записывает общий план, который был готов еще в понедельник. В пятницу утром она протягивает его Лауре со словами: «Почему ты не взяла это за основу? Включи сюда материал, который ты изучила, и сделай с этого несколько копий. Таким образом мы будем готовы к совещанию в понедельник».

Вместо этого мы можем наблюдать совершенно иной сценарий: Джудит не очень нравится слишком свободный, упрощенный подход Лауры, но она еще раз напоминает себе, что стиль Лауры иной и тоже эффективный. Джудит и Лаура шутят по поводу гор бумаг, скопившихся на столе у Лауры, и экспресс-почты, перевернувшей их жизнь. Наконец, Джудит говорит: «Надеюсь, все сотрудники оценят эту новейшую информацию».

Ничего подобного не происходит: Лауру это приводит в ярость. Она думает: если Джудит собиралась сделать это сама, зачем ей нужно было соглашаться работать со мной? Ведь она уже решила, каким должен быть план, и ей не требовалась дополнительная информация. Люди предлагают много новых интересных идей о структуризации организации, а ей на все это наплевать. Я могла бы не принимать в этом участия, на самом деле я этого и не хочу, потому что абсолютно уверена: ее план провалится, ведь она совершенно не принимает в расчет то, что есть сейчас и что может потребоваться в будущем. Пусть сама этим занимается.

Лаура же, наоборот, в выходные сначала изучает материал, а потом в воскресенье вечером печатает его на компьютере. Она обращает внимание, во-первых, на то, как она распределяет энергию, для того чтобы выполнить задания в срок, и, во-вторых, на организацию и планирование своих действий по мере прочтения материала. В понедельник утром Джудит облегченно вздыхает и с удовольствием приступает к глубокому, сжатому и интересному анализу текущих «наработок» по преобразованию организаций и работы. Джудит умеет быстро оценить ситуацию и представить информацию, которая служит дополнением к ее прежним идеям и суждениям. Таким образом, обе приходят к согласию о том, как подготовить и представить хороший отчет.

В случае с Джудит и Лаурой основные изменения, которые мы внесли в ситуацию, предельно просты:

1. Каждая из них понимает, каков ее естественный способ организации проекта или распределения времени.
2. Каждая готова обсуждать с другими наиболее оптимальный для себя стиль.
3. Каждая готова немного модифицировать собственный стиль, чтобы привести его в соответствие с обоснованными требованиями других.

Как улучшить ваши навыки управления временем

Основные принципы использования знания психологического типа, которые помогут вам в вашей деятельности, те же самые:

Определите наиболее приемлемый для вас способ выполнения работы, научитесь использовать свои сильные стороны и найдите необходимую поддержку в том, что вызывает у вас затруднения. Объективно оцените свое влияние на других и по необходимости обсудите или внесите коррективы в свой стиль, чтобы и вы, и другие получили все, что необходимо для достижения наилучшего результата в работе.

Обратите особое внимание на следующую информацию, которая поможет вам в управлении временем:

1. Осознайте свои особенности и стиль управления временем; определите для себя, что для вас эффективно, а что нет.
 - Что вы делаете для того, чтобы правильно организовать свое время?
 - Какие действия вы уже предпринимали и они оказались неэффективными для вас?
 - Помогает ли вам знание психологического типа в понимании эффективности или неэффективности конечного результата?
 - Приведите пример, когда вам удавалось наиболее эффективно справиться с каким-то заданием. Затем постарайтесь определить, какие факторы и в какой ситуации позволяли вам так хорошо управлять своим временем. О чем это вам говорит?
 - Осознайте, что эти знания могут перейти в навыки. Если вы относитесь к тому типу людей, для которых вмешательство извне не служит помехой, а является стимулом (например, ENFP-Тип), пусть это будет частью вашего стиля. Однако если поджимают сроки, лучше сделать так, чтобы вас не прерывали.
2. Поинтересуйтесь у окружающих вас людей, какое влияние оказывает на них ваш стиль управления временем.
 - Задавайте прямые вопросы. Упомяните последнее задание, над которым вы работали вместе, и поинтересуйтесь, как повлиял на них ваш стиль и что было для них наиболее трудным.
 - Если вы принадлежите к числу людей, для которых срок исполнения служит своеобразным вызовом (например, к типу INTP), но которые не приступают к реализации до последнего, следует удостовериться в том, что данный стиль принимается вашими сотрудниками. У некоторых людей очень сильный стресс вызывает то, что им приходится из кожи вон лезть, чтобы вместе с вами выполнить задание в срок.

3. Подробно обсудите свой стиль с теми людьми, на кого он оказывает влияние.
 - Иногда наш стиль для нас самих настолько очевиден, что нам сложно понять то, что для других это тайна за семью печатями. Особенно наглядно это иллюстрирует типологическое измерение оценивающий — воспринимающий.
 - Люди оценивающего типа обязательно составляют план и просчитывают необходимое время, поэтому они могут испытывать затруднения при объяснении людям воспринимающего типа всей важности своего стиля управления временем.
4. Объясните, что вам необходимо, и затем обсудите возможные действия.
 - Двум тренерам из разных городов предстояло одну сессию про работать вместе. За шесть недель до начала тренинга одна из них, представляющая тип ENFJ, связалась с другим тренером (тип ENFP) и объяснила, что предпочла бы распределить обязанности как можно быстрее, чтобы начать готовиться. Люди типа ENFP в такой ситуации испытывают дискомфорт от необходимости задолго до реальных сроков следовать заданной схеме, но коллега вынужден был согласиться, так как у него имелись опасения, что во время тренинга придется снова вернуться к этому вопросу.
5. Найдите поддержку в тех вопросах, которые вызывают у вас затруднения.
 - Представители интуитивного типа порой неверно представляют реальные сроки, которые им потребуются. Прежде чем продолжить работу в соответствии с установленным графиком, один задает себе вопрос: «Итак, когда я последний раз это делал, сколько времени мне потребовалось?», другая задумывается: «Сколько времени это реально может занять?»
 - Представителю ощущающего типа может быть трудно сконцентрироваться на задаче, если на его столе беспорядок. Решить эту проблему несложно — найти свободный стол в любой аудитории, за которым он сможет поработать над важным проектом и не погрязнуть в бумагах.
6. Если ваш стиль подходит вам и не оказывает негативного воздействия на других, придерживайтесь его.

Сержант действующей армии, представитель типа ESTP, после изучения психологических типов пришел к выводу: «Я больше не собираюсь обвинять себя за горы бумаг на столе. Мне всегда говорили: «В армии это недопустимо». А мне это не мешает, я справляюсь со своими задачами. Но все же я не оставлю попытки себя изменить».

Глава 4. СОВЕЩАНИЯ

Управление совещанием в действии

Распределение ролей:

Джордж, ESTP, менеджер

Джейн, ESFJ Рэнди, ISTJ

Мигель, ENTP Том, ENFP

Джон, ESTJ Гарриет, ESTJ

Понедельник, 9 часов утра. Сотрудники собрались на свое еженедельное совещание. Как всегда, кто-то опаздывал, и собравшиеся были вынуждены ждать. Джон спросил: «Чем мы будем заниматься сегодня?» Гарриет ответила: «Недельными отчетами, а чем еще, не знаю». Наконец, Джордж, менеджер, произнес: «Я думаю, что мы можем приступить, несмотря на отсутствие Тома и Джейн. Начнем с отчетов о состоянии дел на текущий момент. Затем у нас есть ряд производственных проблем, которые необходимо обсудить. И если у кого-нибудь имеются иные вопросы, мы тоже ими займемся. Гарриет, начнем с вас».

Гарриет кратко изложила последнюю информацию по направлениям, за которые она отвечает.

В половине десятого влетела Джейн и, не успев отдышаться, извинилась за опоздание: «Прошу прощения. Мне надо было отправить сына в школу, а потом я застряла в пробке... Что я пропустила?»

Джордж: Мы выслушали отчет Гарриет. Кажется, все в порядке. Она сказала...

Джейн: А где Том ?

Джордж: Не знаю. Кто-нибудь в курсе?

Молчание.

Рэнди: Как всегда, занят неизвестно чем?

Гарриет: Он найдет хорошее оправдание, можете не сомневаться.

Совещание продолжалось. Рэнди представил свой отчет и, как обычно, поехал дальше. Он поведал обо всем, что сделал на прошлой неделе, и о том, чем планирует заниматься на этой. Мигель и Джейн о чем-то говорили в стороне. Джон просматривал свои письма и делал пометки для ответов. Гарриет проверяла, что у нее запланировано на день.

Вошел Том, извинился, что опоздал, так как перезванивал на Вос-ток из дома и «завис на линии, но ему кажется, что это положит начало приличному контракту».

Гарриет: Ну да, так же, как неделю тому назад: сначала был телефонный звонок, за которым последовало заключение серьезных контрактов.

Это вызвало бурный смех, но потом все опять приступили к своим отчетам.

Когда очередь дошла до Джона, он сказал: «Прежде чем я представлю свой отчет, хочу обратить ваше внимание на то, что Джек не справляется со своими обязанностями секретаря. Я не получаю своих сообщений. На днях звонил один мой важный клиент, а Джек не потрудился меня найти. Он устраивает себе длительные перерывы, а иногда, когда я подхожу к нему с какими-то сообщениями, быстро вешает трубку — не сомневаюсь, что звонит по личным делам».

Люди вдруг оживились, каждому было что сказать,

Рэнди: Этель никогда не позволяла себе такого. Она всегда проверяла, получила ли я сообщения, и напоминала мне, если я забывала перезвонить.

Том: Я слышал, что у него проблемы дома.

Гарриет: Да, но он, простите, должен выполнять свою работу. Я имею в виду, что мы здесь не занимаемся благотворительностью.

Мигель: Правильно. Он может обратиться за советом к Анне Линдере.

Гарриет: Джордж, ты можешь это взять на себя?

Джордж: Ну да, я, наверное, смогу с ним поговорить. Джейн, может быть, ты как-нибудь пообедаешь с ним и выяснишь, что происходит. У тебя это получится лучше, чем у меня.

Джон представляет свой отчет, а все остальные опять слушают. Следующая очередь Мигеля, но он говорит, что у него возникли серьезные проблемы с распечатыванием годового отчета: Две проблемы. На протяжении нескольких недель мы воевали с нашим поставщиком бумаги. Они посылали нам либо не то, что нужно, либо вообще слишком поздно. А теперь они говорят, что не знают, когда смогут доставить нам бумагу, которую мы выбрали для отчетов. Также финансовый отдел продолжает направлять нам исправленные данные. Мы уже все напечатали и послали им для окончательного утверждения, а они присылают новые данные.

Все это настолько ужасно, что меня действительно беспокоит вопрос своевременной доставки. Ведь понятно, что произойдет, если мы не сделаем все правильно и вовремя.

Группа начинает решать проблему:

— Ты проверил, что там происходит с поставщиком? Ты объяснил им, что они должны завершить свою работу, в противном случае мы найдем другого поставщика? Я имею в виду, что нужно поставить их на место; мне кажется, что небольшое давление пойдет им на пользу.

— Финансовый отдел сведет нас с ума. Для них важны только точные данные. Я уверен, что многие изменения не играют никакой роли, верно У?

— Да, точно. Например, сначала у них стояло, скажем, 92000 долларов, потом после перерасчета получается 91700, и они требуют исправить. Все равно никто не смотрит на эти цифры.

Вдруг Том смотрит на свои часы и говорит: «В 10.30 у меня встреча с представителями отдела рекламы, которую я не могу пропустить. Я должен бежать».

Все вдруг тоже засобирались: «Да, и мне пора. Мне тоже нужно...»

Джейн, уходя, говорит: «Мигель, дай мне знать, если я смогу быть полезной».

В комнате остаются Джордж и Мигель. Джордж говорит: «Мигель, тебе придется взять это на себя. Как бы то ни было, а этот отчет должен быть выполнен как следует и в срок».

Идя по холлу, Джон и Тарриет пришли к заключению, что это было еще одно потерянное утро. «Все эти совещания сотрудников... В общем, потом вся неделя кувырком. Я не понимаю, почему Джордж не может взять это в свои руки».

Если бы вам пришлось провести это совещание еще раз, что бы вы сделали по-другому?

Как вы поступаете с теми, кто систематически опаздывает?

Какие коррективы вы могли бы внести в чрезмерно длинный и подробный отчет Рэнди?

Как, на ваш взгляд, следует подойти к решению проблем Мигеля?

Почему так важны навыки управления совещанием

В большинстве организаций люди тратят от 25 до 75 процентов времени на совещания и командную работу. Рекомендации для руководителей «перестраивающихся» организаций — от высшего звена до всех

квалифицированных менеджеров — заключаются в том, чтобы делать ставку на работу в команде, коллективное принятие решений и коллективную ответственность. До сих пор многие люди, попадая на совещание, говорят про себя: «Опять собрание! Мне приходится посещать так много совещаний, что некогда работать». Подобные совещания представляются «нагрузкой», а не местом для плодотворной работы.

Почему же люди боятся и не любят совещаний? Наверное, и вам приходилось отзываться о совещаниях примерно так:

«Ничего не делается. Эти совещания — пустая трата времени». «Они полностью сфокусированы на общих задачах; не остается времени на сам процесс, на детальное обсуждение конкретных вопросов, на предложение новых идей» или же «Они представляют собой процесс, в котором отсутствует реальное действие и который на самом деле далек от темы».

«Мы потратили два часа на решение того, что я мог сделать за пять минут».

- «Некоторые люди как заезженная пластинка — какая бы ни была тема, едва они начинают говорить, все сразу же понимают, о чем пойдет речь, и перестают слушать».
- «На совещаниях люди не высказывают свои мысли и не дискутируют, а потом обсуждают в кулуарах то, о чем думают на самом деле».
- «Одни говорят без умолку, другие все время молчат».
- «Принятие решения в любом случае остается за небольшой группой. Они спрашивают нас, но на самом деле наши мысли их не интересуют».
- «Предмет обсуждения не имеет отношения ко мне или моей работе».
- «Нет темы для дискуссии». «Не знаю, что я здесь делаю».
- «Непонятна цель совещания. Хотят ли они просто предоставить информацию или ожидают от нас принятия каких-то решений?»
- «Это совещание выглядит как показательный жест, бессмысленная попытка «загрузить» людей».

Мы убеждены, что есть и другие причины, из-за которых совещания не приносят результатов, потому что они не выявляют и не учитывают индивидуальные особенности их участников. Нам кажется, что общепринятые способы ведения совещаний должны отвечать требованиям людей с определенными предпочтениями, а не чему-

то другому, и давать возможность людям получать желаемое и вносить свой вклад в общее дело. На наш взгляд, типичные способы проведения совещаний выражаются следующим образом.

Люди экстравертного типа рекомендуют, чтобы каждый участник совещания проявлял следующие качества: спонтанность; активное участие и немедленное выражение своего несогласия;

- энергичность и убедительность суждений;
предоставление исчерпывающей информации.

Люди мыслительного типа рекомендуют деловой подход к проведению совещаний, который включает в себя:

- фокусирование на задаче, технический подход (акцент непосредственно на работе);
- решение проблем;
беспристрастную критику и анализ;
обсуждение вопросов;
обращение к логике и планам.

Люди оценивающего типа рекомендуют схемы, в которых используются:

- жесткие временные рамки;
соблюдение графика;
работа до полного ее завершения;
принятие решений;
организованность — сосредоточенность на теме;
заключительная часть: планы действий, конкретные шаги; кто будет делать, что и когда.

Что же здесь не так? Да, собственно, ничего особенного, но методы, в которых не учитываются индивидуальные различия, не работают. Каждый индивидуальный тип важен. Даже группы, в которых не представлены все типы предпочтений, поймут, на совещаниях будут приниматься более эффективные решения, если учитывать все типы.

Тип личности и управление совещанием

Знание психологического типа позволяет понимать требования и долю участия разных людей в групповой работе. Использование

этих знаний дает возможность конструировать совещания, эффективно работать в группах и каждому вносить свою лепту. Не только руководитель, а каждый участник совещания несет ответственность за его продуктивность.

Экстраверсия (Е) — интроверсия (I)

Когда **экстраверты** идут на совещание, им необходимо:

иметь возможность наблюдать за людьми и взаимодействовать с ними;

обсуждать идеи и работать над проектами вместе — это заряжает их энергией и стимулирует;

- делать перерыв в течение дня;
- быть вовлеченными в деятельность, не важно какую.

Когда **интроверты** идут на совещание, им необходимо:

- иметь расширенное представление о предмете обсуждения, что бы заранее подготовиться, обдумать вопросы;
работать в группе, в которой они бы чувствовали себя комфортно в процессе обсуждения (обычно небольшой группе, где они всех знают);
иметь время для обдумывания, затем перерыв для рефлексии;
глубоко проникнуть в проблему;
иметь возможность поделиться своими знаниями и информацией;
стабилизировать и успокоить группу, спросив: «Что мы упустили из виду?»

Вы наверняка заметили, что совещания соответствуют основным устремлениям экстравертов, тогда как для интровертов совещания — это своего рода испытание, потому что они вынуждены вносить вклад в коллективную работу для того, чтобы получить желаемое. Это испытание для тех, кто организует встречу и кто участвует в ней, чтобы обеспечить интровертов всем необходимым для эффективной работы в группе.

Совещания, одинаково продуктивные для экстравертов и интровертов

Экстраверты и интроверты не нуждаются в *равных* условиях, но для того, чтобы получить максимальную отдачу от людей обоих типов, необходимо воспользоваться некоторыми методами:

1. Заблаговременно подготовьте повестку дня или перечень вопросов.
2. Каждому из присутствующих предложите для детального рассмотрения отдельный вопрос («Боб, не могли бы вы сделать пятиминутный обзор того, как вы решили проблему со снабжением в вашей группе?»).
3. Примените метод карусели: перед тем, как завершить обсуждение темы, спросите каждого, есть ли вопросы, дополнения или проблемы, и быстро обойдите группу, чтобы собрать ответы всех участников встречи («Нет, мне все ясно», «Да, у меня есть один вопрос, на котором мне бы хотелось остановиться» и т. д.).
4. Помните, что экстравертам требуется время на обсуждение идеи. В коллективе это может называться «обдумыванием вслух» и стать обычным явлением.
5. Обращайте внимание на тенденцию некоторых наиболее активных экстравертов занимать слишком много времени. Группа должна принимать сигнал (например, стук по столу), который даст понять выступающему, что он вышел за рамки регламента.
6. Обращайте внимание на тенденцию некоторых интровертов выключаться из обсуждения, особенно если им не представилась возможность поделиться своими идеями или знаниями.

Ощущающий тип (S) — интуитивный тип (N)

Какого рода информацию представители ощущающего и интуитивного типов хотят предоставить или услышать в ходе встречи? В какой форме они хотят получить информацию?

Люди ощущающего **типа** предпочитают:

- реальную, практическую информацию, представленную напрямую;
- четкую последовательность представления — начало, середина и конец;
говорить по существу, не отступать от темы;
прояснять, в чем именно состоят решения; шаги:
кто будет делать? когда?;
- историческую перспективу, уроки прошлого опыта;
- реализм в отношении ресурсов и временных рамок; непрерывность:
используя все положительное из прошлого и настоящего при принятии решений;
помните о понятии ОХДС (ощущающий тип хочет действовать сегодня): если мы поговорили об этом и ничего не произошло,

то совещание было пустой тратой времени (все в порядке, если мы поговорили и решили не предпринимать ничего — это само по себе действие).

Люди интуитивного типа предпочитают:

- общее представление — работу в целом;
- информацию о том, как это все взаимосвязано со всем остальным;
иметь представление о значении темы (имеет ли это смысл для меня?);
- обсуждение мотиваций и теорий (что за этим стоит?);
возможность для плодотворных исследований новых горизонтов;
долгосрочные проекты;
мозговой штурм и «нестандартное» мышление («нестандартное» означает рассмотрение в другом ключе тех вопросов, анализ и обсуждение которых происходит в данный момент).

Совещания, продуктивные для ощущающего и интуитивного типов

Представители ощущающего и интуитивного типов могут продуктивно участвовать в проведении совещаний. Убедитесь в этом, выполнив следующие указания:

1. Задайте представителям интуитивного типа рамки, предоставьте им полный обзор в начале, а именно: названия глав и подзаголовки в книге или ключевое предложение в параграфе. Например: «Целью этой встречи будет утверждение форм анкет для персонала в свете нашей новой политики по подбору кадров». Затем можете сказать: «Мы собираемся рассмотреть формы заявлений, оценки исполнения, испытательного срока и увольнения и решить, каковы наши действия по каждому из этих пунктов». Все это дополняет информацию о рамках для представителей интуитивного типа.
2. Старайтесь излагать кратко и фокусируйтесь непосредственно на предмете совещания. Из рассмотренного выше примера вы узнали, что представители интуитивного типа помимо политики найма могут обращаться к иным теориям, объясняя, как новая политика сочетается с глобальным подходом к процессу найма. Представители же ощущающего типа хотят фокусироваться на формах (кто будет проводить реформы, когда это необходимо сделать), рас-

пространяя их среди тех, кто будет их использовать. Интуитивному типу необходимо некоторое время, чтобы «теоретизировать», соглашаясь проделать это за определенный отрезок времени (например, за 10 минут), и затем перейти к насущной задаче.

3. Используйте знания особенностей психологического типа для определения соответствующего задания. Необходимо ли вам фокусироваться больше на общем представлении (для интуитивного типа) или на деталях (для осязающего типа)? Один подход может оказаться более уместным, чем другой, и это важно понимать.
4. Осязающий тип, отвечая на какую-то новую идею, обратится к своему предшествующему опыту, для того чтобы найти соответствующую информацию. Некоторые становятся историками для группы, напоминая, когда к этому уже обращались, какие были результаты, какие возникали проблемы и т. д. Интуитивному типу все это может показаться скучным, так как обращение к «древней» истории они считают напрасной тратой времени. Интуитивный тип обычно применяет новые идеи как трамплин для создания возможностей. Они считают, что их идеи непосредственно связаны с темой и заслуживают дальнейшего развития. Осязающий тип может считать это поспешным, в то время как отсутствует правильное понимание вопросов. Эти естественные различия порой вызывают фрустрацию у представителей обоих типов, при этом может быть упущена важная информация, а стороны будут отказываться это признать. В некоторых коллективах определяют временные рамки («Сейчас предоставим слово интуитивному типу»; «А сейчас время осязающего типа»), таким образом подчеркивая ценность сбора информации и принятия решений двумя способами и желая удостовериться в том, что оба типа были задействованы в процессе обсуждения. Постарайтесь объяснить, что «время интуитивного типа» включает и осязающий тип, который обращается к своей интуиции, и наоборот.
5. Отведите время в конце совещания, для того чтобы обозначить и разъяснить принятые конкретные решения и дальнейшие действия. Кроме того, подчеркнуть, какие новые были рассмотрены и каковы возможные пути для дальнейшего изучения.

Мыслительный тип (Т) — чувствующий тип (F)

Совещания обычно проводят с целью принятия решений. Тип предпочтений Т-F фокусируется на том, какая информация необходима для коллективного решения, какой процесс последует после

того, как решение будет принято, и какие ценности будут ключевыми в процессе принятия решений.

Мыслительный **тип** предпочитает объективность в процессе принятия решений. Во время совещания люди мыслительного типа предпочитают:

- использовать специальные методы для фокусирования на задачах; анализировать и критиковать;
- опираться только на выверенные, существенные, точные данные;
- быстро и эффективно работать;
- доходить до самой сути и фокусироваться на этом;
- оценивать причинно-следственную связь;
- показывать свою компетентность и знания;
- не слишком увлекаться «своим юмором» (сарказмом, колкостями, игрой слов или немедленным парированием и комментариями по поводу того, в чем нет логики); использовать логические схемы в процессе принятия решений.

Чувствующий **тип** предпочитает фокусироваться на том, какое влияние оказывают решения на людей, и оценивать все в соответствии со своими критериями. На совещаниях люди чувствующего типа предпочитают:

- прямо отмечать, кто присутствует на совещании и кто отсутствует, а также то, что происходит с людьми;
- обсуждать, как влияют решения на людей, которые вовлечены в процесс;
- отслеживать и оценивать вклад каждого участника в процесс проведения совещания
- знать мнение меньшинства; быть уверенными в том, что все вовлечены в процесс;
- оценивать то, что обсуждается группой, как принимаются решения, а также чтобы все это отвечало их ценностям; добиваться консенсуса всех членов группы.

Совещания, продуктивные для мыслительного и чувствующего типов

В большинстве организаций ценят и поддерживают идеи представителей мыслительного типа и не воспринимают серьезно или преуменьшают значение идей представителей чувствующего типа. Как только людям становится доступна информация о психологи-

ческих типах, преимущества от баланса двух подходов в процессе принятия решений становятся очевидными.

1. Лучшие решения включают в себя и ту, и другую перспективу. Как в случае с ощущающим (S) и интуитивным (N) типами, не которые коллективы находят полезным отводить специальное время на обсуждение мыслительных процессов, а также процессов, связанных с областью чувств. Обоим подходам необходимо отдавать должное и использовать для установления разумного баланса.

Для Т-типа представляется логичным полагаться на мнение каждого участника, выслушивать разные точки зрения, чтобы в результате было принято оптимальное решение.

2. Чувствующий тип склонен идти на риск и тем самым нарушать гармонию, затрагивая вопросы о том, как решения влияют на людей и на них самих. Если этого не происходит, некоторые представители чувствующего типа отстраняются, перестают принимать участие в процессе, а группа не может использовать их вклад. Поскольку на представителей мыслительного типа во многих организациях возлагается принятие решений, представители чувствующего типа делают вывод, что их мнения никого не интересуют. Когда представители мыслительного и чувствующего типа вместе выполняют какую-то задачу, это может привести к тому, что, желая сохранить гармоничные отношения, F-тип останется в стороне и не рискнет выступить. Чувствующему типу необходимо знать, насколько окружающие ценят теплоту и взаимную поддержку. Мыслительному типу необходимо признать, что вклад чувствующего типа важен для группы.

3. Зачастую на совещаниях распространен «юмор для своих». Он выражается по-разному, порой бывает весьма язвительным. В подобных ситуациях люди чувствующего типа часто воспринимают такие шутки как оскорбление или чувствуют себя неловко, даже если они и не адресованы им лично. Представители мыслительного типа спокойно воспринимают такой юмор и поощряют подобную форму общения. Но поскольку чувствующий тип воспринимает это крайне негативно, лучше не увлекаться такими высказываниями или вышучивать себя, а не на других. Некоторые группы легко справляются с подобными ситуациями, все сразу же понимают, что происходит, и не обижаются на «внутренние шутки».

4. Группам, постоянно работающим вместе, на совещаниях необходимо периодически отводить время для оценки эффективности процесса. Возможны следующие вопросы: «Все смогли выступить? Все получили необходимую информацию? Есть предложения, на что тратить больше времени, а на что — меньше? Учтены ли ваши точки зрения в принятых нами решениях?»
5. Представители чувствующего типа являются неким связующим звеном в группе, они задают вопросы и останавливаются именно на тех моментах, которые важны людям. Необходимо оценивать по достоинству их помощь в налаживании взаимоотношений и относиться к ним с должным уважением за тот вклад, который они вносят в формирование группы и ее дальнейшее функционирование, обеспечивая высокую производительность.
6. Чтобы решения принимались согласованно, необходимо учитывать разные точки зрения. Группы должны обсуждать процесс и определять свою готовность идти дальше. В некоторых группах спрашивают, кого не устраивает решение: «Что могло бы изменить ваше представление?»

Оценивающий тип (J)- воспринимающий тип (P)

Согласно данному типу предпочтений можно судить о том, как организовано совещание. Каким образом будет организован процесс обсуждения и принятия решений? Как будет распределяться время? Как будет обрабатываться поступающая информация и идеи?

Представители оценивающего типа предпочитают:

- иметь четкую схему проведения совещания, то есть повестку дня;
- определять реалистичные временные рамки, помогающие организовать работу;
- придерживаться повестки дня, выполнять ее, а также учитывать сроки;
- принимать исчерпывающие решения по каждой теме, равно как и по совещанию в целом;
- иметь четкое представление о том, когда решения должны быть отклонены;
- составлять план действий: кто? что? когда? почему? что дальше?

Представители воспринимающего типа предпочитают:

- не связывать себя временными рамками; изучать и работать с какими-то фрагментами;
- собирать и предоставлять полный объем информации по данной тематике;

иметь возможность вернуться к принятым решениям и еще раз обсудить их, а также рассмотреть какую-то новую информацию; рассматривать все имеющиеся альтернативы; не принимать решения, которые они считают пока несвоевременными; еще раз оценить планы и внести необходимые коррективы; • непринужденное общение (юмор и игровые формы); принимать решения после обсуждения и при наличии необходимой информации: «Если мы это обсудим до конца, то будем знать, как необходимо поступить».

Совещания, продуктивные для оценивающего и воспринимающего типов

В организациях предпочтение отдается людям оценивающего типа. Представители воспринимающего типа обычно имеют представление о необходимых навыках оценивающего типа, но при этом не умеют максимально использовать свои возможности.

1. Представители обоих типов (оценивающего и воспринимающего) имеют свои внутренние временные ориентиры, которым они научились доверять и использовать их. К сожалению, в организациях время проведения совещаний очень жестко регламентировано, поэтому ни один тип не может придерживаться своих временных ориентиров. В связи с этим многие решения оказываются досрочными для всех типов. Пересмотрите цель вашего совещания и установленные вами временные рамки, затем попробуйте иначе взглянуть на цель и понять, что ограничение времени должно не сковывать вас, а, напротив, мобилизовывать.
2. Люди оценивающего типа могут руководствоваться своими временными ориентирами, чтобы удостовериться в том, что обладают необходимой информацией, а затем высказывать свое мнение о том, на какой стадии находится принятие решения. Далее им необходимо поинтересоваться: «Это всем подходит?» - и быть готовыми продолжить обсуждение, если группа еще не готова принять окончательное решение.
3. Представители воспринимающего типа могут следовать своим временным ориентирам в процессе обсуждения: «Мне кажется, что у нас недостаточно информации, для того чтобы принять решение сегодня. Все согласны с тем, чтобы отложить принятие решения до следующей встречи?» Затем им нужно услышать мнение группы.

- Если группа согласна, необходимо спросить: «Как мы можем собрать дополнительную информацию к нашей следующей встрече?»
4. Воспринимающему типу необходимо открыто выразить то, что в данный момент окончательное решение представляется им преждевременным. Их вопросы предполагают, что для принятия правильного решения им необходимо максимально прояснить ситуацию.
 5. Людям воспринимающего типа, особенно в условиях постоянных перемен, необходимо научиться использовать свою естественную способность вносить необходимые коррективы в процессе деятельности, предоставлять новую информацию и ломать стереотипы, когда это необходимо.
 6. Взаимодействие оценивающего и воспринимающего типов иногда принимает характер родительско (1)-детских (Р) отношений или отношений учитель (J) — ученик (Р), когда обе стороны вживаются в свои роли. От этих сложившихся моделей и связанных с ними эмоций лучше по возможности совсем отказаться и не использовать их в процессе принятия коллективных решений. Оба типа, J и Р, могут внести существенный вклад в принятие решений. Однако если оценивающий тип занимает слишком жесткую позицию и действует слишком быстро, результатом будет досрочное прекращение прений, что не принесет никакой пользы после того, как будет принято решение. Если воспринимающий тип слишком усердно занимается поиском информации, группа может упустить удачный момент для принятия решения.
 7. Если представители оценивающего и воспринимающего типов просто не могут договориться о своевременности принятия важного решения, компромиссом будет принятие пробной программы. Для представителей оценивающего типа это означает решение и действие, в то время как у воспринимающего типа будет ощущение, что не все еще решено и возможны коррективы.

Введение понятия психологического типа. Управление совещанием в действии

Возвращаясь к примеру

Понедельник, 9.00 утра. Сотрудники собрались на свое еженедельное совещание. Как всегда, кто-то опаздывал, и собравшиеся были вынуждены ждать. Джон спросил: «Чем мы будем заниматься сегодня?» Гарриет ответила: «Недельными отчетами, а чем еще, не знаю». (Кто-

нибудь задал вопрос: «Еженедельный отчет необходимо составлять на групповых совещаниях или же это связано с экстраверсией Джорджа и его сенситивными потребностями?» **Обратите внимание: повестка дня не была доведена до сведения участников совещания, следовательно, интроверты не получили ее заранее. Было бы полезным заблаговременно проинформировать о проблемах, стоящих в повестке дня.**)

Наконец, Джордж, менеджер, произнес: «Я думаю, что мы можем приступать, несмотря на отсутствие Тома и Джейн. Начнем с отчетов о состоянии дел на текущий момент. Затем у нас есть ряд производственных проблем, которые необходимо обсудить. И если у кого-нибудь имеются иные вопросы, мы тоже ими займемся. Гарриет, начнем с вас». **(Обратите внимание на то, что Джордж не распределяет вопросы повестки дня в соответствии с приоритетами и ни один участник совещания не упоминает о приоритетах в связи с проблемами производства. Обычно в этом состоит заслуга представителей мыслительного и оценивающего типов. Почему же данная группа это не использует? Кроме того, никто, по-видимому, не обеспокоен тем, что Том и Джейн отсутствуют. А присутствуют ли представители чувствующего типа?)**

Гарриет вкратце изложила последнюю информацию по направлениям, за которые она отвечает.

В половине десятого влетела Джейн и, не успев отдышаться, извинилась за опоздание: «Прошу прощения. Мне надо было отправить сына в школу, а потом я застряла в пробке... Что я пропустила?»

Джордж: Мы выслушали отчет Гарриет. Кажется, все в порядке. Она сказала... **(Обратите внимание: когда кто-то опаздывает, неуместно отнимать у группы время, «чтобы те могли догнать». Это типичный подход экстравертов. Джейн потом придется встретиться с Джорджем, чтобы узнать, что он думает о своевременности совещания в понедельник, и получить информацию, которой ей недостает.)**

Джейн: А где Том? **(Наконец выступает чувствующий тип.)**

Джордж: Не знаю. Кто-нибудь в курсе?

Молчание.

Рэнди: Как всегда, занят неизвестно чем?

Гарриет: Он найдет хорошее оправдание, можете не сомневаться. **(Обратите внимание: невинная «дежурная шутка» приводит Джейн в замешательство, и она уже жалеет, что вообще задала этот вопрос.)**

Совещание продолжается. Рэнди представил свой отчет и, как обычно, поехал дальше. Он поведал обо всем, что сделал на прошлой неделе, и о том, чем планирует заниматься на этой. **(Обратите внимание: ни Джордж, ни члены группы не знают, как сообщить людям, что**

те отнимают слишком много времени у группы. Для этого им дополнительно необходимы точка зрения оценивающего типа и ряд договоренностей по повестке дня и регламенту.)

Мигель и Джейн о чем-то говорят в стороне. Джон просматривает свои письма и делает пометки для ответов. Гарриет проверяет, что у нее запланировано на день. **(Обратите внимание: кто-то мог уже «закончить работу» или просто ведет себя неприлично. В таком случае могут помочь предварительные договоренности плюс основные правила группы [высказываться по одному], однако не забывайте, что некоторые экстраверты предпочитают делать одновременно несколько дел, например, слушать, просматривая свой ежедневник.)**

Вошел Том, извинился, что опоздал, так как перезванивал на Восток из дома и «завис на линии, но ему кажется, что это положит начало приличному контракту».

Гарриет: Ну да, так же, как неделю тому назад: сначала был телефонный звонок, за которым последовало заключение серьезных контрактов.

Это вызывает бурный смех, но потом все опять приступают к своим отчетам. **(Обратите внимание: снова «юмор для своих», по-видимому, оказывается неэффективным в случае с Томом, для которого это хроническая проблема. Может ли группа использовать чувствующий тип, чтобы сфокусироваться на совместной работе, особенно на обсуждении того, как сказывается опоздание Тома на группе и как группа на это смотрит?)**

Когда очередь дошла до Джона, он сказал: «Прежде чем я представлю свой отчет, хочу обратить ваше внимание на то, что Джек не справляется со своими обязанностями секретаря. Я не получаю своих сообщений. На днях звонил один мой важный клиент, а Джек не потрудился меня найти. Он устраивает себе длительные перерывы, а иногда, когда я подхожу к нему с какими-то сообщениями, быстро вешает трубку — не сомневаюсь, что звонит по личным делам».

Люди вдруг оживились, каждому было что сказать. **(Обратите внимание: людям надоела рутинная и бесконечная выслушивания одного и того же; они рады, что появилась возможность поучаствовать в обсуждении. Однако данная тема далеко не главная в повестке дня, и групповое совещание не самое лучшее место для разрешения личностных вопросов.)**

Рэнди: Этель никогда не позволяла себе такого. Она всегда проверяла, получила ли я сообщения, и напоминала мне, если я забывала перезвонить. **(Синдром «старые добрые времена» типа ISTJ: история, может, и важна, но этого уже не вернуть.)**

Том: Я слышал, что у него проблемы дома. **(Джек является типичным представителем чувствующего типа, которого беспокоят личностные проблемы.)**

Гарриет: Да, но он, простите, должен выполнять свою работу. Я имею в виду, что мы здесь не занимаемся благотворительностью. **(«Жесткий» прямой подход, свойственный мыслительному типу.)**

Мигель: Правильно. Он может обратиться за советом к Анне Ландерс. **(Чуть больше «юмора для своих».)**

Гарриет: Джордж, ты можешь взять это на себя?

Джордж: Ну да, я, наверное, смогу с ним поговорить. Джейн, может быть, ты как-нибудь пообедаеть с ним и выяснишь, что происходит? У тебя это получится лучше, чем у меня. **(Кто за это отвечает? Означает ли это, что Джордж предпочитает не заниматься личными вопросами, связанными с персоналом, а также избегает эмоционально окрашенных ситуаций? Не пытается ли он задействовать чувствующий тип?)**

Джон представляет свои отчеты, а все остальные опять слушают. **(Снова воцаряется скука).** Следующая очередь Мигеля, но он говорит, что у него возникли серьезные проблемы с распечатыванием годового отчета: «Две проблемы. На протяжении нескольких недель мы воевали с нашим поставщиком бумаги. Они посылали нам либо не то, что нужно, либо вообще слишком поздно. А теперь они говорят, что не знают, когда смогут доставить нам бумагу, которую мы выбрали для отчетов. Также финансовый отдел продолжает направлять нам исправленные данные. Мы уже все напечатали и послали им для окончательного утверждения, а они присылают новые данные.

Все это настолько ужасно, что меня действительно беспокоит вопрос своевременной доставки. Ведь понятно, что произойдет, если мы не сделаем все правильно и вовремя». **(Обратите внимание: данный вопрос важен для всей группы, однако он возникает только в конце совещания, в то время как должен был быть первостепенным!)**

Группа начинает решать проблему:

— Ты проверил, что там происходит с поставщиком? Ты объяснил им, что они должны завершить свою работу, в противном случае мы найдем другого поставщика? Я имею в виду, что нужно поставить их на место; мне кажется, что небольшое давление пойдет им на пользу.

— Финансовый отдел сведет нас с ума. Для них важны только точные данные. Я уверен, что многие изменения не играют никакой роли, верно?

— Да, точно. Например, сначала у них стояло, скажем, 92000 долларов, потом после перерасчета получается 91700, и они требуют исправить. Все равно никто не смотрит на эти цифры.

(Обратите внимание: это в некотором роде «самый неудачный» мозговой штурм интуитивного типа. Отсутствуют схема, временные рамки, план, а также окончательное решение. Группе необходимо обратиться к оцнивающему и оценивающему типам!)

Вдруг Том смотрит на свои часы и говорит: «В 10.30у меня встреча с представителями отдела рекламы, которую я не могу пропустить. Я должен бежать». **(Обратите внимание: временные рамки были неопределенными с самого начала, поэтому сотрудникам неизвестно, сколько продлится совещание.)**

Все вдруг тоже засобирались: «Да, и мне пора. Мне тоже нужно...» **(Обратите внимание: отсутствует как заключительная часть, так и резюме относительно действий или решений.)**

Уходя, Джейн говорит: «Мигель, дай мне знать, если я смогу быть полезной». **(Некоторая личная обеспокоенность чувствующего типа, которая не получила внимания или поддержки со стороны группы.)**

В комнате остаются Джордж и Мигель. Джордж говорит: «Мигель, тебе придется взять это на себя. Как бы то ни было, а этот отчет должен быть выполнен как следует и в срок». **(Зачем встречаться группе и все обсуждать, чтобы потом оказалось, что «Мигелю придется взять это в свои руки»?)**

Идя по холлу, Джон и Гарриет пришли к заключению, что это было еще одно потерянное утро. «Все эти совещания сотрудников... В общем, потом вся неделя кувыркком. Я не понимаю, почему Джордж не может взять это в свои руки» **(Точку зрения Гарриет и Джона можно понять, но для группы она не является позитивными. Можно ли разъяснить цель этих встреч и еще раз определить схему/план, чтобы совещания проходили эффективно и интересно?)**

Как вы уже убедились, многие неверные действия в процессе проведения совещаний вполне очевидны и могут быть устранены с помощью техник управления совещаниями, которые мы обсуждали в данной главе. Группе в целом полезно понимать и использовать различия психологических типов, а не допускать, чтобы эти различия стали для них помехой.

Нежелательным представляется взаимодействие в группе оценивающего и воспринимающего — возможно, потому, что предпочтения менеджера Джорджа соответствуют воспринимающему типу, в то время как группа в основном состоит из представителей оценивающего

го типа. В результате, поскольку эти предпочтения оказываются не учтенными, группа не может воспользоваться лучшими решениями оценивающего и воспринимающего типов.

Поскольку в группе подавляющее большинство представителей мыслительного типа, это можно рассматривать как преимущество для процесса обсуждения. Сильные стороны чувствующего типа понимаются достаточно двусмысленно, когда Джордж пытается избегать эмоциональных ситуаций. Может ли данная группа определить и интегрировать точку зрения чувствующего типа и включить ее в работу?

О чем необходимо помнить

Старайтесь использовать важные рекомендации о том, как применять знания о психологических типах в процессе управления:

1. Посмотрите со стороны, чего не хватает вашей группе в процессе совещания, как это было показано в нашем сценарии. Знания о психологических типах могут помочь выявить недостающие точки зрения.
2. Помните об особенностях психологических типов, когда готовитесь к совещанию, проводите его и принимаете решения по его итогам.
3. Совещание эффективно тогда, когда в нем участвуют и вносят свой вклад все восемь типов. В группах должны быть учтены действия и мнения, данные и возможности, логика и влияние на людей, завершающая часть и открытие.
4. Даже если не все восемь типов предпочтений входят в вашу группу, вы будете работать эффективнее, если учитывать все типы предпочтений и их мнения. Например, если в вашу группу входят только представители мыслительного типа, их решения все равно будут эффективнее, если они научатся задавать вопросы: «Какое влияние это окажет на людей?» — и принимать во внимание ответы.
5. Если вы являетесь единственным руководителем на совещании, объективно оцените свои навыки, чтобы учесть как сильные, так и слабые стороны, и понять, как это скажется на участниках совещания. Не забывайте, что вас могут отвлечь, поэтому определите, как вы могли бы использовать знание особенностей психологических типов для эффективной организации совещания.

Глава 5. ЛИДЕРСТВО И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Известные лидеры

Билл предавался воспоминаниям:

— Тридцать лет назад, когда я только начинал работать в этой компании, у меня был замечательный шеф. Гарри и его брат стояли у истоков компании, и именно на Гарри была возложена ответственность за найм сотрудников, общую организацию и поддержание располагающей, домашней атмосферы. Он всегда старался достичь консенсуса, то есть уделить внимание всем сторонам, и прежде чем принять даже самое незначительное решение, обязательно советовался с каждым из нас. Он знал обо всех сотрудниках буквально все: их дни рождения, их семьи.

Теперь понятно, что, лишись он своего стержня, это повлекло бы за собой разочарование и травмирующие последствия. Он не был сторонником жестких решений; мы тащили за собой мертвый груз, от которого давно стоило избавиться. Правда, время от времени он вставал в позу и говорил, глядя на нас: «Это просто неверно!»

Когда Гарри уходил на пенсию, мы закатили ему такую вечеринку! Все грустили, и ощущение было такое, будто теряешь мудрого дядю. Ему потребовалась неделя, чтобы собрать все свои личные вещи в офисе.

А вот следующий шеф — прямая противоположность! Роб был тоже весьма компетентен, но его компетенция выражалась совершенно по-другому. Не было такого механизма или технической системы, которые вызывали бы у него затруднения. Он был просто неподражаем: подключались необходимые ресурсы, все начинало работать еще до того, как принято какое-то решение. Он обычно забрасывал вопросами, но потом предоставлял возможность самому решать, каким образом выполнять то или иное задание. Бизнес постоянно развивался, и Роб, казалось, всегда был на высоте: он мог понять суть и вынести резюме даже из самых больших объемов информации. Он был такой ловкий, я многому у него научился.

Однако я могу привести массу примеров, когда во время совещания со всеми сотрудниками он вдруг ни с того ни с сего начинал говорить о совершенно новом направлении. Постоянно что-то менялось, и иногда нам были просто необходимы его указания относительно дальнейших действий, но он всегда говорил, что мы и сами с этим справимся. Но если мы двигались в направлении, которое не соответствовало его критериям, у нас возникали проблемы! Иногда нам просто приходилось подталкивать его к принятию какого-то важного решения.

Его решение уйти из компании было неожиданным. Вроде бы только сегодня он был еще здесь, а на следующий день уже и след простыл. Мы очень скучали, нам не хватало его технической экспертизы, а у большинства из нас было ощущение, что мы его так и не узнали до конца.

Потом пришла Катрин. Сначала мне было совершенно не по себе: женщина-начальник (не забывайте, что это происходило в конце семидесятых). Но прошло некоторое время, и мы забыли, что перед нами женщина. Жесткая? Да, она была жесткой и говорила напрямик. Всегда была известна ее позиция и требования. Ты задаешь ей какой-то вопрос, а она тебе отвечает еще до того, как ты закончил описание проблемы. Мы работали действительно организованно и эффективно. Она упрощала любую схему, и ты либо начинал действовать в заданном направлении, либо выбывал из игры. Она помогала нам устанавливать и упорядочивать системы таким образом, чтобы мы могли работать с все возрастающим объемом информации.

Безусловно, некоторые чувствовали очень сильный напор со стороны Катрин. Она была настолько прямолинейной, что многие ее просто не выносили, даже если она была права. Иногда Катрин настолько быстро принимала решения, что упускала при этом важную информацию.

Когда ее впоследствии повысили, для нас это не стало открытием — мы всегда знали, что у нее сильная хватка. Она крепко держала бразды правления, а нам, позволю себе заметить, хотелось чуть-чуть расслабиться. С другой стороны, у некоторых из нас возникли опасения, что без нее все вообще может развалиться.

В конце восьмидесятых наш бизнес действительно претерпел очень сильные изменения, и мы стали больше ориентироваться на рынок и заказчика. Появление Вика, казалось, было как нельзя кстати. Первое, что он сделал, — это встретился с каждым сотрудником отдела. Он проводил с нами много времени, задавая вопросы и узнавая что-то новое о нас. Мы стали вместе ходить на ланч, вместе уходить с работы. Он был действительно очень хорошим человеком и так подбадривал нас. Для нас было открытием, что мы начали действовать как команда. Он всегда говорил нам: «Мы здесь для того, чтобы удовлетво-

рять заказчика. Если мы не будем этого делать, можно спокойно прикрыть лавочку и разойтись по домам». И действительно, наш рейтинг среди заказчиков возрос.

Однако должен отметить, что такое положение дел могло свести нас с ума. Некоторым из нас было сложно воспринимать достаточно вольный стиль Вика после жестких методов управления Катрин. Когда возникала необходимость принятия жестких решений, он старался отложить это в долгий ящик, уповая на то, что все разрешится само собой. Иногда он пребывал в уверенности, что изъясняется предельно ясно, в то время как мы совершенно не понимали, о чем идет речь. Направляясь к автомату с водой, он мог три раза изменить свое мнение; хорошо, если ты оказывался последним, с кем он говорил. А некоторые думали, что у него были любимчики, и я допускаю, что с кем-то из нас ему было действительно легче общаться, чем с остальными.

Билл описал четыре различных стиля управления (слова управление и руководитель используются нами в самом широком значении: управление, менеджмент, функции контроля и управление командой). Каждый из этих стилей эффективен в определенных областях и в каждом подчиненные усматривают определенные недостатки. Далее мы подробнее рассмотрим стили тех четырех руководителей, о которых говорил Билл. Очевидно, он определил для себя, как правильно организовать работу с каждым из них. Для начала мы хотели бы предложить вам некоторые рекомендации. Руководствуясь ими, вы научитесь более эффективно взаимодействовать с каждым типом руководителей.

Некоторые стили лидерства

Существует множество различных способов анализа стилей лидерства, но мы остановимся только на четырех, основанных на комбинации подходов руководителей к принятию решений (мыслительный или чувствующий тип) и их взаимодействию с окружающими (оценивающий тип или воспринимающий тип). Оба этих аспекта очень важны, когда мы осуществляем руководство и когда руководят нами.

Руководители типа FJ (ISFJ, ESFJ, INFJ и ENFJ)

Гарри, первый начальник Билла, был представителем типа ISFJ, и его стиль, по описанию Билла, иллюстрирует многие сильные и

слабые стороны, присущие руководителям, относящимся к чувствующему и оценивающему типу.

Основные преимущества:

- Собственное видение складывается из своих ценностей и убеждений.
- В процессе принятия решения задействованы и другие: прежде чем принимать решения, предпочитают узнать мнения/требования других, а также вовлечь их в процесс обсуждения. Доступны — для них важно узнать вашу точку зрения. Лояльны — поддерживают других и выполняют организационные требования.
- Стремятся к консенсусу и достигают его, а также организуют работу таким образом, чтобы складывались гармоничные взаимоотношения. Принимают во внимание пожелания и требования всех сотрудников.

Основные претензии подчиненных:

- Избегают принимать жесткие решения, особенно такие, которые могут повлечь за собой негативные последствия для людей. Не сообщают плохих новостей; пытаются представлять все в позитивном ключе. Избегают вступать в контакт с конфликтными людьми; помогают людям, имеющим определенные проблемы, и поддерживают их. Могут читать мораль по поводу чьих-то личностных качеств: «Это неверно. Я бы никогда не позволил себе обходиться с людьми таким образом. И вы не должны!» Порой настолько фокусируются на межличностных взаимоотношениях, что это порой мешает выполнению заданий; вопросы, затрагивающие личностный фактор, выступают на первый план. Им необходимо быть включенными в процесс, и они расстраиваются, если этого не происходит.

Как строить взаимоотношения с руководителями типа FJ.

Рекомендации

1. Установите взаимоотношения с ними: выясните, к какому типу людей они принадлежат, а также поинтересуйтесь, что для них важно.

2. Сообщите им информацию о себе.
3. Регулярно обращайтесь к ним за советом, помощью и поддержкой.
4. Включайте их в процесс и информируйте; никогда не исключайте их, даже если это кажется вам допустимым.
5. Не полагайтесь на логические доводы, чтобы убедить их в своей правоте. Объясните, почему это важно для вас, какое влияние это окажет лично на вас, а также как это может помочь команде.
6. Если они руководствуются чувствами, сделайте все возможное, чтобы не допустить этого.
7. Используйте мягкий и добрый юмор (но не сарказм).
8. Если они находятся в стрессовой ситуации, поймите, что их будет трудно сдвинуть с места и направить в иное русло.

Руководители типа TP (ISTP, ESTP, INTP и ENTP)

Роб, второй начальник Билла, был представителем типа ISTP, и его стиль, по описанию Билла, иллюстрирует многие сильные и слабые стороны, свойственные руководителям, относящимся к мыслительному и воспринимающему типу.

Основные преимущества:

Техническая экспертиза: высокий уровень компетентности, как в отношении их самих, так и в отношении других. Предоставляют своим подчиненным широкое поле деятельности; действуют на основе принципа невмешательства. Рассматривают любую информацию как позитивную и потенциально полезную. Подвергают анализу огромные пласты информации; создают для этого логические конструкции. Проявляют терпимость к многообразию стилей, пока это приносит результат. Обнаруживают гибкость; всегда готовы принять к сведению новую информацию и указания.

Основные претензии подчиненных:

Не дают конкретных указаний: «Поступайте так, как считаете нужным, — лишь бы это работало». Быстро изменяют свой курс, приводя в замешательство других, в результате чего их действия оцениваются как непоследовательные.

- Часто не обнаруживают причины, лежавшие в основе их действий, или свои решения, так как они «слишком очевидны». Порой глухи к нуждам других; могут казаться равнодушными. Нетерпимы к тем, кто не отвечает их критериям, и бывают жесткими, когда речь идет о некомпетентности. Могут слишком долго откладывать решения в надежде на то, что ситуация разрешится сама собой.

*Как строить взаимоотношения с руководителями TP-типа.
Рекомендации*

1. Предоставьте им возможность действовать самостоятельно.
2. Не подталкивайте их, особенно к принятию решений, так как они еще не готовы этого сделать; иначе они рассердятся или ускользнут от вас.
3. Представьте им саму проблему, а не ее решение. Если им потребуется ваше решение, они спросят об этом.
4. Относитесь с уважением к их независимости и компетентности; доверяйте им выполнение своей работы. Не следите за каждым их шагом.
5. В беседе высказывайте свою мысль прямо и понятно.
6. Когда вам необходимо предоставить им информацию, связанную с межличностными проблемами или конфликтными ситуациями, старайтесь быть как можно более естественным и сдержанным: преподнесите им это как проблему и попросите подумать о решении.
7. Спрашивайте у них то, что вы хотели бы узнать (каковы их ожидания относительно вашей работы, их мнение по поводу командной деятельности), а не ждите, когда они сами с вами поделятся.
8. Смиритесь с тем, что вы, возможно, не получите прямой ответ или подробные инструкции; они предоставят вам более широкое поле деятельности и будут ожидать, что вы сами определите для себя последовательность выполнения работы.

Руководители типа TJ (ISTJ, ESTJ, INTJ и ENTJ)

Катрин, третий начальник Билла, представляла тип INTJ, и ее стиль, описываемый Биллом, иллюстрирует многие сильные и слабые стороны, свойственные руководителям мыслительного и оценивающего типа.

Основные преимущества:

- Пресекают всякую спешку; определяют проблему и фокусируются на ней.
Излагают свои мысли предельно ясно.
- Проявляют спокойствие и уверенность в себе.
Быстро принимают решения.
Действуют прямо и последовательно; имеют основополагающие принципы и придерживаются их.
Организуют и структурируют работу для достижения целей.

Основные претензии подчиненных:

- Не позволяют другим участвовать в процессе принятия решений до тех пор, пока не станет очевидно, что эти решения могут быть уместны.
Говорят напрямик; окружающие могут воспринимать это как нападки в свой адрес.
Абсолютно забывают о других; порой начинают действовать, не выяснив, насколько готовы другие люди (что особенно характерно для типа TJ).
Торопятся с принятием решений; при этом не обладают достаточной информацией, включая фактор воздействия на людей.
Ни для кого не изменяют правила.
Настолько фокусируются на выполнении задания, что с трудом приступают к его осуществлению (представьте себе обрушивающийся поток!).

*Как строить взаимоотношения с руководителями TJ-типа.
Рекомендации*

1. Сообщайте им напрямую свои пожелания и требования, будьте готовы логически обосновать их.
2. Представляйте им на рассмотрение основные положения (делайте письменные пометки); говорите внятно.
3. Если вам необходимо обратиться к ним с какой-то проблемой, то сначала сами основательно обдумайте ее и только потом говорите то, что вы уже однажды пытались сказать или хотите попытаться еще раз.
4. Показывайте им, что вы компетентны и эффективно справляетесь с заданиями; обращайтесь к ним с просьбой обратить внимание на то, что вы выполняете задания в срок.

5. Высказывайте свою точку зрения (как позитивную, так и негативную) по поводу их решений: «Если мы поступим так, то может произойти вот это».
6. Старайтесь противостоять им; они ценят свои идеи, но предпочитают, чтобы их критиковали, и люди, всегда говорящие «да», не вызывают у них уважения.
7. Не ждите от них особенной похвалы или оценок; их критика говорит сама за себя, они заинтересованы и вовлечены в процесс.
8. Обратите внимание на то, что, принимая решения, они тем самым показывают, насколько болеют за других, и предпочитают, чтобы их действия были оценены.

Сотни различных исследований, посвященных изучению типов руководителей и менеджеров с помощью МБТИ, показывают, что от 60 до 85 процентов предпочтений отдаются комбинации мыслительного и оценивающего типа. Это означает, что вы, скорее всего, уже работаете или будете работать с руководителем ТИ-типа, и в дальнейшем в вашей профессиональной карьере именно этот тип будет встречаться наиболее часто. Если вы научитесь эффективно взаимодействовать с такими руководителями, это сделает вашу профессиональную карьеру более успешной.

Руководители типа FP (ISFP, INFP, ESFP и ENFP)

Вик, последний начальник Билла, был представителем типа ESFP, и его стиль, описываемый Биллом, иллюстрирует многие сильные и слабые стороны, свойственные руководителям, относящимся к чувствующему и воспринимающему типу.

Основные преимущества:

Просят каждого подробно изложить свою точку зрения о происходящем.
 Скорее воодушевляют, чем руководят. Поощряют индивидуальные предпочтения и стили. • Проявляют гибкость; что бы ни произошло, обязательно будет ответная реакция.

Вовлекают других в процесс и побуждают их к действию.

Проявляют находчивость; знают, к кому можно обратиться за помощью и получить необходимую информацию.

Основные претензии подчиненных:

По мере поступления информации быстро изменяют свой курс и могут казаться непоследовательными.

- Окружающие иногда не совсем правильно понимают, что действительно важно для них; их основные принципы для других людей могут оставаться тайной за семью печатями. Откладывают принятие решений; рассчитывают на то, что ситуация как-то «разрешится» сама. Избегают жестких решений, поскольку ненавидят разочаровывать или обижать людей.
- По-видимому, имеют любимчиков; совершенно иначе общаются с теми, кто им импонирует, и наоборот.
- Принимаются одновременно за работу по нескольким направлениям, как бы разбрасываются; не приемлют структурирование.

Как строить взаимоотношения с руководителями FP-типа. Рекомендации

1. Доверяйте их интуиции и инстинктам, когда речь идет о природе человека, и акцентируйте их внимание на этом.
2. Относитесь с уважением к их приоритетам и ценностям (возможно, вам придется спросить их об этом).
3. Устанавливайте и развивайте личный контакт с ними.
4. Если вам необходимо дать им негативную оценку, не забывайте, что прямая критика неэффективна. Лучше обратите внимание на то, как их действия сказываются на вас лично или на других.
5. Поверьте в то, что их окольные пути рано или поздно приведут к цели.
6. Используйте легкий, добрый юмор (помните, что сарказм неуместен).
7. Если вы считаете, что они успешно справились с задачей, скажите им об этом.
8. Вы не должны их слишком хвалить.

Неважно, к какому типу принадлежит руководитель, с которым вы работаете, главное — не забывайте, что каждому руководителю свойствен определенный стиль лидерства, и ваша карьера будет гораздо успешней, если вы научитесь понимать его особенности и эффективно взаимодействовать.

Эффективное принятие решений

Применение теории психологических типов не только научит вас быть более эффективным исполнителем, но и принесет пользу, если вы окажетесь на месте руководителя. Изменения, происходящие в организациях и затрагивающие сам характер работы, по-видимому, приведут к тому, что каждый из нас, так или иначе, окажется в ситуации, когда потребуется использовать и развивать управленческие навыки.

Один из ключевых моментов, в которых мы целиком и полностью полагаемся на руководителей, — это принятие правильных решений. Их решения могут повлиять на благополучие сотрудников и организации как сразу, так и в долгосрочной перспективе. Многие руководители автоматически принимают решения; они продолжают использовать известные и наиболее удобные подходы. Мы полагаем, что знание особенностей психологических типов поможет руководителям научиться принимать более действенные решения.

Опытным и профессиональным руководителям знакомы подходы, которые мы рекомендуем, хотя они могут использовать и иную терминологию. Другие находят свои пути для повышения эффективности принятия решений. Согласно теории психологического типа, для того чтобы принять верное решение, необходимо использовать все восемь типов предпочтений. В каждом типе предпочтений особое внимание следует обратить на две центральные буквы, являющиеся ключевыми при анализе стилей принятия решений, поскольку они взаимосвязаны с двумя основными этапами, которые включает в себя каждое решение: сбор информации и заключение.

Изабель Майерс разработала метод, позволяющий внедрить типовые предпочтения в процесс принятия решений. Этот инструмент известен как «зигзагообразная» модель. Используя эту модель, вы можете быть уверены в том, что в процессе сбора информации и оценке альтернатив будут задействованы все основополагающие принципы (S, N, T и F):



Мыслительный -----■> Чувствующий

Ощущающий -----> Интуитивный

Следовать данной модели именно так, как показано на схеме, нет необходимости, однако лучшие решения будут приняты, если использовать такую модель: ощущающий, интуитивный, мыслительный и чувствующий.

Вопросы, помогающие принимать решения

Ниже предлагаются некоторые варианты вопросов, отражающие каждую точку зрения.

Возможные вопросы при использовании «S»-модели:

1. Какие конкретные факты характеризуют данную ситуацию?
2. Что в связи с этим подсказывает вам здравый смысл?
3. Какие затраты? Какая польза?
4. Что мы сейчас делаем для того, чтобы это работало?
5. Что вы уже пробовали предпринять? Насколько это оказалось эффективным? Можно ли это как-нибудь модифицировать?
6. Что другие предпринимали в подобных обстоятельствах?

Возможные вопросы при использовании «I»-модели:

1. Пытайтесь читать между строк. Интересуйтесь, что происходит за кулисами.
2. Можем ли мы посмотреть на это иначе?
3. Какие новые разработки существуют в данной сфере?
4. Какие модели используются?
5. Существуют ли теоретические модели, которые могут помочь вам в работе?
6. Какие специальные точки зрения могут быть использованы для оценки ситуации?

Возможные вопросы при использовании «T»-модели:

1. Проанализируйте ситуацию. Какие неверные шаги были предприняты?
2. Как правильно это осуществить?
3. Почему именно этот путь будет правильным?
4. Какие последствия повлечет за собой каждая альтернатива?
5. Оглядываясь назад, какие действия можно считать наиболее логичными?
6. Будет ли разумно поступать таким образом?

Возможные вопросы при использовании «F»-Modelu:

1. Каждый ли высказал свою точку зрения?
2. Каковы позитивные аспекты каждой точки зрения?
3. Каковы индивидуальные приоритеты?
4. Могут ли в основе решений лежать приоритеты каждого участника?
5. Что будет лучше всего соответствовать ценностям организации?
6. Что окажется наиболее полезным для людей, вовлеченных в процесс?

Стили принятия решений

Как вы уже могли убедиться, самый оптимальный способ принятия решений учитывает всех имеющиеся точки зрения. Однако если мы посмотрим на две центральные буквы, обозначающие психологические типы, то увидим, что каждый тип имеет тенденцию фокусироваться только на двух точках зрения и отдаляться от двух других. Исследования показывают, что это может привести к принятию слабых решений.

Для того чтобы лучше понять, на чем акцентируются представители разных типов и что анализируются в процессе принятия решений, рассмотрим каждую из четырех комбинаций центральных букв (ST, SF, NF и NT). Мы приведем примеры и покажем, как каждый тип справляется с определенной ситуацией принятия решения.

Высшее руководство сообщило менеджеру отдела, что его/ее подразделение должно сократить свои расходы на 20%. Как каждый тип в данном случае будет принимать решение?

Руководители осязающего и мыслительного типа (ST)

В основном обращают внимание на
обычно

- конкретные, реалистичные, «точные» данные;
- свой предшествующий опыт.

Это сказывается на принятии решений, которые могут быть расценены как

- настоящая практика;
- статус-кво.

Для того чтобы принять решение,

используют схемы, приемы

- в настоящее время;
- прибегают к проверенным и приемлемым методам.

Их стиль принятия решений может вызвать проблемы

- если ситуация неясна;
- когда важно качество;

В основном обращают внимание на

- конкретную информацию о сотрудниках и их окружении;
- мнения, высказываемые компетентными сотрудниками.

- когда возникает необходимость в нетрадиционных подходах и инновациях;
- когда необходимы глобальные изменения.

В результате, в соответствии со своим естественным стилем, менеджеры типа ST могут решить вопрос сокращения бюджета следующими способами:

1. Просматривая показатели бюджета за прошлый год, чтобы выявить возможные «дополнительные расходы», которые можно сократить.
2. Производя 20%-ное сокращение по каждой статье.

Руководители ощущающего и чувствующего типа (SF)

Для того чтобы принять решение, обычно

- пытаются найти альтернативу, с которой каждый был бы согласен;
- делают акцент на требованиях определенной группы людей, которых считают наиболее компетентными.

Это сказывается на принятии решений, которые могут быть расценены как

- решения, которые приветствуются социумом;

- решения, не вызывающие серьезных разногласий.

Их стиль принятия решений может вызвать проблемы

• к
о
г
д
а

данные по количественным затратам оказываются не учтенными;

- когда акцент делается в первую очередь на установлении благоприятной атмосферы, а не на разработке всевозможных долгосрочных проектов;
- когда возникает необходимость в применении нетрадиционных подходов и внедрении инноваций;
- когда необходимы глобальные изменения.

В результате, в соответствии со своим естественным стилем, менеджеры SF-типа могут решить вопрос сокращения бюджета следующими способами:

1. Выяснив мнение профессионалов о правильных дальнейших шагах.
2. Собрав всех вместе и обсудив проблему, чтобы достичь согласия по поводу необходимых сокращений.

Руководители интуитивного и чувствующего типа (NF)

В основном обращают внимание на

- истории и анекдоты, имеющие отношение к делу;
- образы, символы и метафоры.

Это сказывается на принятии решений, которые могут быть оценены как

- новые, нетрадиционные решения;
- нестандартные решения, вселяющие энтузиазм.

Для того чтобы принять решение, обычно

- генерируют новые интересные способы рассмотрения проблемы, обращаются к своей интуиции;
- используют аналогии: «Это похоже на...».

Их стиль принятия решений может вызвать проблемы

- когда затраты лимитированы;
- когда требуется скорее приспособление, чем трансформация;
- когда для решения проблем используются стандартные действующие методы;
- когда аналогии не являются исчерпывающими в данной ситуации; невозможно провести аналогий с их опытом.

В результате, в соответствии со своим естественным стилем, менеджеры NT-типа могут решить вопрос сокращения бюджета следующими способами:

Используя аналогии, которые будут способствовать развитию творческого мышления. Возможные рекомендации: «Подумайте, что людям приходилось предпринимать во время Второй мировой войны, чтобы выжить? Они были вынуждены расплавлять горшки и кастрюли, и этот металл шел на строительство самолетов. Вероятно, мы можем взглянуть совершенно по-другому на то, чем мы занимаемся, собрать воедино все имеющиеся средства и предложить новую схему, которая по затратам окажется на 20% дешевле».

2. Предлагая оригинальное решение проблемы. Продать, например, старое оборудование, чтобы тем самым избежать сокращений.

Руководители интуитивного и мыслительного типа (NT)

В основном обращают внимание на

- модели и заключения, сделанные на основании предоставленных данных;
- долгосрочные теории.

Это сказывается на принятии решений, которые могут быть оценены как

- их собственное видение проблемы;
- слишком рациональные, обобщающие модели.

Для того чтобы принять решение, они обычно

- разрабатывают и проверяют на практике гипотетические возможности;
- оценивают решения, руководствуясь своими концепциями.

Их стиль принятия решений может вызвать проблемы

- когда данные не совпадают с их моделью (паттерном);
- когда потребуется скорее корректировка, чем трансформация;
- когда их модель дает трещину;
- когда их убеждения основываются на неверных предположениях.

В результате, в соответствии со своим естественным стилем, менеджеры NT-типа могут решить вопрос сокращения бюджета следующими способами:

1. Предоставив критику направления и составив краткий отчет для высшего руководства с объяснениями типа: «Да мы просто подпишем себе смертный приговор, если будем сокращать каждый отдел на 20%. Нам необходимо объективно рассмотреть ситуацию: объединить функции, внести кардинальные изменения в нашу деятельность».
2. Предлагая новые модели для организации: «Все, что нам необходимо, — это стать образованной организацией».

Любой человек, оказавшийся в роли руководителя, может извлечь пользу из знания своего собственного стиля принятия решений,

возможных пробелов и предубеждений, а также его уместного и неуместного использования.

Кроме того, методика МБТИ может подсказать направления действий тем, кто хочет улучшить свои навыки принятия решений и осуществления руководства.

Вот ряд примеров:

- Руководители-экстраверты могут уделять недостаточно времени рассмотрению данных и затем действовать импульсивно. Руководители-интроверты могут потерпеть неудачу в сборе достаточного объема информации, и беседа с сотрудниками не состоится.
- Руководители оценивающего типа могут досрочно представить ситуацию в общих чертах и стремиться сделать выводы, не рассмотрев при этом достаточно информации. Руководители воспринимающего типа могут слишком долго оставлять ситуацию неразрешенной, надеясь на возможные решения, и не представлять подходящей структуры.

Применение концепции психологических типов для понимания вашего стиля руководства поможет использовать сильные стороны всех типов предпочтений и гарантирует, что вы реализовали все возможности.

Укрепление позиций руководства и подчинения

Руководители и подчиненные имеют разные стили и требования, основанные отчасти на их личных предпочтениях. Независимо от того, являетесь ли вы руководителем или подчиненным, не забывайте следующее:

Если вы руководитель, помните:

1. Скорее всего, вы отдаете предпочтение определенному стилю.
2. Понимание плюсов и минусов данного стиля поможет вам избежать ошибок.
3. Подчиненные смогут эффективнее работать с вами, если вы будете принимать к сведению их требования.

4. Вам потребуется активно использовать все предпочтения в процессе принятия решений - для того чтобы справиться с силами и задать вопрос, характерный для данного типа предпочтений, или найти людей с данным типом предпочтений.

Если вы подчиненный, помните:

1. Скорее всего, вы также отдаете предпочтение определенному стилю.
2. Понимание вашего психологического типа поможет вам лучше осознать, что вы ожидаете от руководителя.
3. Понимание стиля вашего руководителя поможет вам упростить взаимодействие с ним.
4. Нет ничего удивительного в том, что между вашим типом и типом вашего руководителя существуют различия, которые, мы надеемся, могут быть осознаны с пользой для обеих сторон.

Глава 6. РАБОТА В КОМАНДЕ

Формирование новой команды

Отделу, который занимается проведением тренингов и образовательных программ, руководство поручило разработать и провести тренинг в организации, посвященный новым процессам, что кардинальным образом изменит стиль работы. Менеджер отдела сформировал новую команду, ответственную за разработку, планирование и выполнение новой тренинговой программы. Члены команды:

Джейд, ISTJ
Джоан, ENTP
Тэд, ENTJ
Гейл, INTJ
Вивьен, INFP

Их первое совещание запланировано на следующую неделю и будет проходить два дня. Сейчас члены команды обдумывают, каким образом организовать совещание так, чтобы оно стала отправной точкой для всех последующих. Ниже приводятся мнения всех членов команды.

Джейд (ISTJ):

Я представлю список вопросов, на которые мне необходимо получить ответы и как можно больше информации:

Каковы ожидания от менеджмента?
Что было сделано организацией ранее?
Какие ресурсы будут нам доступны: люди, время, деньги, оборудование?
Каким образом каждый член команды содействует выполнению задачи (опыт и квалификация)?
Как действовали в подобной ситуации организации, аналогичные нашей?

Если я получу конкретный, исчерпывающий ответ на каждый из этих вопросов, то смогу структурировать наши задачи, предоставить подробный план действий и приступить к работе.

Джоан (ENTP):

Вот это да, должно быть интересно! Мне надоело проводить один и тот же тренинг, так что это просто здорово.

Интересно, как мы сработаемся. Надеюсь, они энергичные и творческие, ну и не без чувства юмора.

У меня есть несколько хороших идей, и я хотела бы вынести их на обсуждение.

Я свяжусь с людьми, которых знаю, у них могут быть неплохие идеи по данному вопросу.

В эти выходные я собираюсь в книжный магазин и хочу приобрести там книги, которые будут нам полезны в начале нашего мероприятия. Я готова вынести на обсуждение некоторые свои идеи.

Тэд (ENTJ):

Как у нас обстоят дела ? Кто уже нас поддерживает ? Чью поддержку нам необходимо получить? Лучшие сразу с этим определиться.

Нам отводится три месяца на составление исчерпывающей программы, которой будет пользоваться каждый сотрудник организации. Я перечислю наши цели и принесу этот список с собой на совещание, чтобы мы имели четкое представление о том, что должно быть сделано.

По-видимому, нам придется действовать оперативно.

Мы должны правильно понимать задачу. Я составлю таблицу (цели и задачи), а группа ее заполнит.

Как только мы определимся с целями и структурой, я приступлю к работе.

Гейл (INTJ):

Мы должны иметь четкое представление о том, каким образом наши действия повлияют на изменения в организации. Для начала мне хотелось бы прояснить наше представление об организации.

Я совершенно четко представляю свою позицию. Надеюсь, у меня не возникнет сложностей с объяснением этой позиции другим.

Я принесу на совещание стратегический план компании, чтобы мы смогли убедиться, что наши действия не противоречат целям организации.

До тех пор, пока у нас не будет четкого представления, мы и с места не сдвинемся, поэтому необходимо начать именно с этого.

Вивьен (INFP):

Это действительно очень важная программа, которая повлечет за собой изменения в организации. Мы слишком долго пренебрегали возможностью обучения людей. Это потрясающая возможность, и результаты не замедлят сказаться.

Это так важно! Я надеюсь, что все остальные члены команды отнесутся к этому серьезно.

Интересно, каково будет работать со всеми этими людьми. Нам необходимо четко определиться с ролями, которые мы будем играть.

Какой вклад лично я могу внести, чтобы группа работала лучше?

Возможно, стоило бы начать с применения МБТИ, это помогло бы нам лучше понимать друг друга и общаться.

Я знаю, что мне придется продвигать свои идеи, чтобы привлечь наше внимание на то, как мы работаем вместе, это важно для меня.

Как только мы обсудим все эти вопросы, я смогу приступить к работе.

Эти разные точки зрения и требования наглядно показывают причины, по которым работа в команде вызывает трудности. Если кто-то из этих людей постарается протолкнуть свою точку зрения, не оценивая должным образом идеи других, команда может потерпеть поражение.

Совершенно очевидно и то, что каждый участник вносит свой важный вклад в общее дело команды, которая, таким образом, функционирует более эффективно:

Дэвид (ISTJ): реалии и структура; Джоан (ENTP): воодушевление и возможности; Тэд (ENTJ): четкие цели, структура и действия; Гейл (INTJ): дальновидность и стратегия;

Вивьен (INFP): забота о других — как в команде, так и в организации.

Это далеко не полный перечень того, что необходимо для эффективной работы команды, но вклад каждого очень важен, и вместе они сумеют правильно организовать общее дело. Если все пять сотрудников смогут уделять должное внимание взглядам и требова-

ниям каждого участника, то их можно будет называть сплоченной командой.

В данной главе дается определение команды и показывается, каким образом психологический тип влияет на это определение. Мы показываем, что каждый тип *ожидает* от команды и как правильно составлять трудовые соглашения, чтобы они удовлетворяли этим требованиям. Кроме того, мы рассмотрим вопросы, касающиеся взаимоотношений внутри команды, включая предвзятое отношение участников, и возможность изменения подобных отношений. В заключительной части содержатся предложения о том, как исследовать вашу команду и определить, что ей необходимо для более эффективной работы.

Что такое команда и какое влияние оказывает тип на работу в команде

Команда состоит из двух или более участников, объединенных общей целью или задачей, которым необходимо работать вместе, для того чтобы более эффективно добиваться своей цели. Командная работа включает в себя три основные составляющие:

задача или то, что они собираются делать; процесс или то, как они собираются это делать; взаимоотношения или то, как они собираются взаимодействовать друг с другом.

Что касается типов, то в соответствии с концепцией работы восстребованными в команде, по-видимому, будут типы, связанные с экстраверсией, чувствами и восприятием, как это отражено в списке каждодневных обязанностей:

Вид деятельности, функции	Тип предпочтений
Переговоры	Экстравертный
Обсуждение вопросов	Экстравертный
Оценка вклада других	Чувствующий
Приспособление к различным требованиям и стилям других	Чувствующий
Определение приоритетов	Чувствующий

(сплоченность группы
предпочитается индивидуальным
потребностям)

Фокусирование на групповом
процессе
Гибкость
Рассмотрение идей и опыта
окружающих

Чувствующий

Воспринимающий
Воспринимающий

Несмотря на то, что концепция и определение командной работы предполагают именно такой стиль, в действительности большинство команд, по-видимому, в основном опираются на мыслительный и оценивающий тип работы. Большинство команд демонстрируют эти предпочтения следующим образом:

Мыслительный

- принимают логические решения;
- фокусируются на задачах;
- не показывают своих чувств на работе;
- анализируют последствия различных действий.

Оценивающий

- все упорядочивают;
- определяют задачи;
- устанавливают сроки и выполняют задания в соответствии с ними;
- планируют.

Предпочтение отдается этому типу, поскольку большинство организаций делает акцент на использовании навыков и поведенческих моделей, связанных с мыслительным и оценивающим типом. Иными словами, ценности организации оказывают непосредственно влияние на команду.

Тип и наша команда

Пять человек, которые собрались вместе, для того чтобы сформировать команду, имеют различные базовые ожидания, представления и требования к работе в команде. Каждый из них имеет свое мнение о том, когда лучше приступить к работе и на чем прежде всего сосредоточиться. В нашем примере основной тип, влияющий на ожидания команды, относится, по всей видимости, к шкалам предпочтений экстраверсия — интроверсия и мышление — чувства.

Экстраверты, Тэд и Джоан, могут ожидать, что члены команд часто будут общаться друг с другом лично и принимать во внимание мнение каждого. Возможно, они надеются, что участники будут обмениваться идеями и помогать друг другу. Со своей стороны, интро

верты в команде могут ожидать, что они ограничатся минимальным количеством встреч и в основном им будет предоставлена свобода действий. Впоследствии же они соберутся вместе и представят отчет о проделанной работе.

Вивьен, подобно другим представителям чувствующего типа, может полагать, что работа в новой команде означает некую связь, товарищеские отношения, распределение обязанностей и оценка вклада каждого. По-видимому, она будет прежде всего обращать внимание на взаимоотношения внутри команды, менее важным для нее будет сам процесс. Предпочтения остальных членов команды соответствуют мыслительному типу. Они могут считать, что работа в команде — это преимущественно выполнение определенных заданий; они будут ожидать распределения задач и фокусирования на конечном результате.

Членам нашей команды необходимо донести эти ожидания до своих коллег и сотрудничать таким образом, чтобы каждый человек был уверен в том, что ему будет предоставлено все необходимое для дальнейших действий. К сожалению, эти действия, которые должны быть положены в основу начального этапа работы каждой новой команды, обычно игнорируются. Зачастую люди, входящие в состав новой команды, еще сами не определились, что они хотят или чего ждут от команды, поэтому не готовы разъяснить это другим. Отсюда возникает множество личных интерпретаций и неверных толкований.

Команды, действующие эффективно

Для эффективной работы необходимо, чтобы члены команды имели навыки, связанные с разными типами предпочтений. Это не значит, что в ней должны быть представлены все типы предпочтений (на практике большинство типов представлено не будет). Состав команды не должен подбираться исключительно на основании психологического типа. Помните, что человек в команде — это нечто большее, чем просто представитель того или иного типа, выполняющий какую-то задачу, и предпочтения автоматически не уравнивают способности и опыт работы. Это значит, что для эффективной деятельности команды должны быть представлены задачи, точки зрения и навыки, связанные с каждым типом предпочтений.

Мы уже сказали, что командная работа ориентируется на решение определенной задачи. Однако в данной главе мы не будем на этом

останавливаться, поскольку задача каждой команды единственная в своем роде и определяет ее обычно организация. Процесс включает в себя много составляющих, о которых говорится в других главах, например, управление временем, совещание, изменения, стресс и некоторые другие аспекты, которые будут рассмотрены в следующем разделе. Взаимоотношениям посвящены другие главы (2, 9 и 10), к некоторым дополнительным аспектам мы обратимся в разделе «Взаимоотношения в команде» данной главы.

Что происходит в команде

Совместная работа в команде строится на основе трудовых соглашений, независимо оттого, известно об этом группе или нет. История группы (например, отдела) обычно складывается из года в год и передается от одного сотрудника к другому. Когда формируются новые команды и в их состав входят представители других отделов, особенно важно открыто обсудить эти трудовые соглашения. Однако члены команды обычно полагают, что самое важное — понять свою задачу и приступить к ее осуществлению.

Применяя концепцию типа, мы можем расширить рамки трудовых соглашений за пределы некоторых специальных задач, чтоб особое внимание уделить взаимоотношениям между членами команды, включая все типы предпочтений. Когда этого не происходит несогласованные ожидания часто приносят непоправимый вред командам.

Трудовые соглашения в команде должны отражать следующие вопросы:

- Какое участие в работе мы ожидаем друг от друга? Как мы собираемся общаться друг с другом? Как мы собираемся принимать решения?
- Кто будет руководить и как? Как мы будем справляться с возникающими разногласиями конфликтами?
- Как мы будем показывать свою реакцию?
- Как мы будем управлять своим временем?
- Какие у нас будут отношения с теми, кто не входит в группу? У людей могут быть совершенно разные мнения по всем указанным вопросам. Обсуждение соглашений в соответствии с этими воп

росами может положить начало формированию команды. В процессе командной работы необходимо периодически возвращаться к этим соглашениям, чтобы удостовериться в том, что они продолжают оставаться эффективными как для группы в целом, так и для ее представителей.

Тип и трудовые соглашения

Между особенностями психологических типов и необходимостью обсуждать трудовые соглашения не существует взаимосвязи. Однако ожидания от командной работы отчасти определяются типом. Следующая информация основывается на нашем опыте использования типа в работе с командами.

Экстраверты, по-видимому, предпочитают:

непосредственное общение, позволяющее обмениваться информацией, проблемами и идеями;

- «обсуждаемые» решения, когда предоставляется возможность высказать свои мнения и быть услышанным; при возникновении разногласий постараться как можно быстрее обсудить возможные конфликтные ситуации;
- возможность обсуждения различных вопросов и получения прямой и спонтанной обратной связи; информированность, возможность быть в курсе того, что происходит с людьми в группе; общение с теми, кто не входит в группу.

Интроверты, по-видимому, предпочитают:

- общение посредством писем, электронной почты и т. п.; самостоятельную деятельность и консультирование с другими по мере необходимости; время на принятие решения;
- избегать разногласий или, по крайней мере, вернуться к ним позднее; быть осторожными в письменных и устных высказываниях, чтобы задать дополнительные вопросы позднее. Представители **ощущающего типа**, по-видимому, предпочитают:

предметное и конкретное общение;
полную информацию по вопросам, которые повлекут за собой изменения;
узнать руководителя и механизм принятия решения;
дать четкое и конкретное определение конфликтам;
знать реакцию на определенное поведение.

Представители **интуитивного типа**, по-видимому, предпочитают:

общение, в котором акцент делается скорее на плане в целом общих вопросах, чем на каких-то деталях работы;
принимать решения, учитывая более широкие причинно-следственные связи;
получать обратную связь на модели в целом и общие комментарии о воздействии этих моделей.

Представители **мыслительного типа**, по-видимому, предпочитают:

общение, в процессе которого акцент делается на задачах и работе решения, основанные на логических связях, а также оценку причинно-следственных связей;
структурированное, четкое и последовательное руководство;
обезличить конфликты и решения и фокусироваться на том, что необходимо сделать, чтобы выполнить работу;
получать обратную связь, которая поможет сфокусироваться на их работе, сфере компетентности и задаче.

Представители **чувствующего типа**, по-видимому, предпочитают:

личностное общение и признание фактора индивидуальности;
включение их мнений, которые рассматривались и обсуждались в процессе принятия решений;
руководство, заинтересованное в каждом индивидуально и чуткое к их изменяющимся требованиям; поддержку в урегулировании конфликтов; признать тот факт, что им трудно сфокусироваться на задаче, когда не разрешены какие-то их личные вопросы; получать обратную связь, касающуюся их личного вклада в работу группы, их обязательств и достижений. Представители **оценивающего типа**, по-видимому, предпочитают:

общение краткое и без недомолвок;
прямое руководство;
принимать решения быстро, твердо, точно и окончательно;
разрешить конфликтную ситуацию или забыть про нее (в зависимости от других предпочтений); избегать двусмысленности;

- в первую очередь принимать решения о сроках и их соблюдении, учитывая последствия, которые это повлечет за собой.

Представители **воспринимающего типа**, по-видимому, предпочитают:

- достаточно широкое общение, позволяющее отклоняться от темы;
принятие решений только после того, как будет собрано достаточно информации;
по мере необходимости иметь возможность пересмотра решений;
процессуально разрешать конфликтные ситуации; они не являются сторонниками досрочного «прекращения»; гибкие сроки и схемы, а также возможность их урегулирования; чтобы им доверяли в том, что работа будет выполнена в срок, даже если их временные рамки отличаются от других.

Если не существует соглашений

Легко представить, что в случае отсутствия осознанных договоренностей о совместной работе члены команды, по-видимому, будут считать, что ожидания и потребности других людей совпадают с их ожиданиями и потребностями. Если эти вопросы не были обсуждены, установки организации и типовые предпочтения большинства в группе возьмут верх и станут трудовыми соглашениями. В результате некоторые точки зрения останутся незамеченными, некоторые задачи — невыполненными, а некоторые участники — незадействованными.

Взаимоотношения в команде

У каждого из нас есть своя точка отсчета, соответствующая нашему типу предпочтений, и мы автоматически начинаем действовать, исходя из этой точки зрения. Она, словно некий фильтр, помогает нам рассматривать окружающих. Наш способ действовать (совершать поступки) представляется нам естественным и правильным способом осуществления. Затруднения вызывает вот какой момент: **для нас очевидно, что наш подход самый верный с нашей точки зрения, но и другие тоже**

считают очевидным, что они лучше всего справляются с чем-либо, используя свой подход. Для наиболее эффективного функционирования команды и максимального вовлечения каждого участника в процесс необходимо принимать и по мере необходимости использовать требования каждого участника, соответствующие его естественному стилю.

Рассматривая других со своих собственных позиций: предвзятое отношение к типам

Фильтры собственных типовых предпочтений порой служат причиной предвзятого отношения к точкам зрения других людей. То, на чем вы прежде всего фокусируетесь, порой становится вашим основным предрассудком, который одновременно бывает и подарком, и проклятием. Например, Дэвид (ISTJ), для которого важны детали, в начале совещания кладет перед каждым членом команды копии своих вопросов и собранную им информацию на текущий момент, и для него это естественное начало предприятия. Однако у других членов команды могут быть совершенно иные реакции.

Джоан (ENTP), например, может думать: «Почему Дэвид задает такие вопросы? Они скучные. А у меня столько замечательных идей, которые мы могли бы обсудить. Мы же вовсе не собираемся ограничиваться только идеями менеджмента. Нам необходимо провести мозговой штурм возможностей и двигаться дальше. И уж лучше попросить прощения, чем разрешения!»

Неосознанное предвзятое отношение к предпочтениям других типов может вызывать у команды следующие трудности:

- неспособность использовать ценный вклад всех участников команды;
- беспокойство по поводу возникновения конфликтов между членами команды, имеющими противоположные взгляды;
- неприятие друг друга и даже избегание совместной работы;
- недоверие к намерениям других.

Некоторые общие предрассудки для каждого типа предпочтений

Приводимые ниже предрассудки, свойственные разным психологическим типам и наиболее часто встречающиеся у членов команды, помогут вам научиться распознавать их как у себя самих, так и у других:

Экстравертам может казаться, что интроверты утаивают информацию и не заинтересованы/не вовлечены в процесс, в то время как на самом деле они внутренне прорабатывают тему. Интроверты могут считать экстравертов поверхностными и неспособными помолчать, в то время как экстраверты всего лишь пытаются проработать свои идеи путем обсуждения и взаимодействия.

- Представители осязающего типа могут рассматривать представителей интуитивного типа как нереалистичных и имеющих чрезмерно общий подход, в то время как те делают акцент на целостном восприятии.
 - Представители интуитивного типа могут воспринимать людей осязающего типа как придирчивых, негативно настроенных и чинящих препятствия, в то время как те ставят практические вопросы, связанные с выполнением работы.
 - Представители мыслительного типа могут полагать, что люди чувствующего типа принимают все «слишком близко к сердцу» и замедляют процесс принятия решения, не имея на то серьезных оснований, в то время как те хотят лишний раз удостовериться в том, что были учтены требования всех участников.
 - Мыслительный тип может представляться чувствующему типу как критичный и безразличный, в то время как мыслительный тип пытается сделать объективный анализ и принять решения, основанные на беспристрастной логике.
- Оценивающий тип может считать воспринимающий тип ленивым или пытающимся саботировать проект, в то время как воспринимающий тип просто еще не готов перейти к заключительной части.
- Воспринимающий тип может считать оценивающий тип ригидным и ограниченным, в то время как оценивающий тип пытается отследить процесс выполнения задач.

Предупреждение типовых предрассудков

Приведем некоторые предупредительные сигналы, по которым можно определить типовые предрассудки на практике:

1. Когда люди не понимают обоснованности и важности выполнения задан какими-то иными способами; например, когда Джоан (ENTP), которая фокусируется на возможностях, не осознает, какой потенциальный вклад вносит Дэвид (ISTJ) своими детализированными вопросами.

2. *Когда люди критичны по отношению к кому-то, кто действует сообразно своему типу;* например, Вивьен (INFP), которая негативно реагирует на то, как Тэд (ENTJ) берет на себя руководство структурированием задачи.
3. *Когда для людей ценно только то, что они сами в состоянии понять и воспринять естественным для них образом;* например, Гейл (INTJ) настаивает на том, что группа не может идти дальше, не разобрав досконально всю ситуацию.
4. *Когда люди считают противоположные предпочтения сдерживающими или ограниченными;* например, члены группы воспринимают потрясающие возможности Джоан (ENTP) как «ерунду» и отклонением от темы.
5. *Когда люди приписывают мотивацию и цели противоположным предпочтениям, вместо того чтобы понять, как это работает для данного человека.* Например, Вивьен (INFP) считает, что фокусирование людей мыслительного типа на задаче означает то, что им нет никакого дела до людей, а человек мыслительного типа может интерпретировать позицию Вивьен как нежелание выполнить задание до конца.
6. *Когда люди последовательно отвергают мнения других.* Это проявляется в группе, когда кто-то часто замечает: «Я знаю, что уже говорил это, но...» Все это может означать, что вы сами, равно как и члены вашей команды, имеете дело с некоторыми типовыми предубеждениями.

Переформулирование типовых предубеждений

Давайте еще раз вернемся к нашему примеру с Дэвидом (ISTJ), для которого важны детали, и Джоан (ENTP), отдающей предпочтение целостному восприятию. Если Джоан знает свою отправную точку и понимает, что другие начнут с чего-то еще, ее ответ будет более позитивно окрашен, чем предыдущий.

Джоан. Предвзятое мышление

Почему Дэвид задает эти вопросы? Они скучные. У меня есть столько замечательных идей для обсуждения. Мы, конечно, не собираемся ограничиваться только вопросами менеджмента. Нам необходим мозговой штурм воз-

Джоан. Переформулирование

Кто бы мог подумать? Он действительно заинтересован в этой области? Я даже и представить себе не могу, что можно мыслить в таком направлении. Я это просто ненавижу. Но мне кажется, он знает в этом толк. Нам просто не-

можностей и продвижение вперед. Лучше попросить прощения, нежели разрешения!

Вивьен. Предвзятое мышление

Одну минуту! Мы еще не обсуждали, как мы собираемся организовывать совместный процесс рабо-

обходимо знать предысторию, например, каковы наши ресурсы. Если мы собираемся завершить программу через три месяца, нам необходимо вовлечь каждого участника. Мне хочется надеяться, что мы не погрязнем в деталях.

Приведенный пример — это пример переформулирования. В реальности ничего не изменилось: Дэвид — это тот же Дэвид, Джоан — все та же Джоан. Но применение знаний о психологических типах позволяет Джоан воспринимать Дэвида совершенно по-другому.

Приведем еще один пример предвзятого отношения и переформулирования. В самом начале совещания руководитель Тед (ENTJ) раздает всем участникам таблицу, в которой перечислены цели и задачи, и говорит: «Наше время настолько ограничено, что нам необходимо начать именно с этого». Вивьен (INFP), ориентирующаяся на ценности, может ответить следующим образом:

ты и какие роли каждый из нас будет играть. Мы еще не определились, каковы требования членов команды к тренингу. Мне просто посчастливилось оказаться в одной команде с новатором.

Вивьен. Переформулирование

Да у него невероятный потенциал, чтобы осуществить этот проект! Мне никогда не приходило в голову, что можно начать с организационных вопросов и задач, но я вижу, что нам необходимо обратить на это внимание, если такой подход действительно будет работать. Но важен и личностный фактор. Мне придется высказать свою точку зрения.

Опираясь на приведенные примеры, определите, какие еще типовые предубеждения могут встретиться как в процессе работы команды, так и в вашей собственной деятельности. Как это может быть переформулировано с учетом знания типологии, чтобы команда могла эффективно работать и использовать потенциальные возможности каждого?

Как справиться с типовыми предрассудками.

Рекомендации

Как использовать знание типологии, чтобы не попасть в тупик, когда чье-то привычное поведение выводит вас из себя? Вам могут помочь в этом следующие вопросы: «Дэвид, это действительно очень интересные вопросы. Не мог бы ты объяснить мне, как они помогут осуществить наш проект?» Помните, что мотивация других людей и их потенциальный вклад очень способствуют выполнению командной работы.

Приведем краткое резюме основных мотивов, характерных для каждого типа, и отметим тот вклад, который они вносят в работу команды. В процессе взаимодействия эта схема поможет вам переформулировать ваши обычные типовые установки.

Основная мотивация для каждого типа

ISTJ Собирают, отбирают и используют соответствующие данные	ISFJ Руководствуются своим опытом в том, чтобы сделать процесс взаимодействия более эффективным	INFJ Поощряют личный вклад всех участников в достижение общей цели	INTJ Предоставляют долгосрочные стратегические планы действий
ISTP Используют логические подходы на практике	ISFP Постоянно и не заметно для окружающих поддерживают членов команды	INFP Работая в группе, придерживаются своих целей и ценностей	INTP Представляют четкий логический анализ ключевых вопросов и задач
ESTP Немедленно разрешают проблемы	ESFP Вовлекают каждого участника в процесс взаимодействия и стараются сделать его увлекательным	ENFP Определяют потенциал группы и реально способствуют его развитию	ENTP Постоянно вносят новые идеи и возможности в работу группы
ESTJ Систематизируют задачи и выполняют их	ESFJ Ищут пути эффективного сотрудничества с людьми и находят их	ENFJ Делают все возможное, чтобы облегчить взаимодействие участников команды	ENTJ Осуществляют! руководствуются и определяют стратегические направления

Понимание мотивации может стать первым шагом в процессе переформулирования. Члены команды, научившись разбираться в этих процессах, смогут перейти от недовольства определенным типом к осознанию преимуществ типовых различий.

Анализируя вашу команду

Если вам повезет и в вашей команде будут представлены все шестнадцать типов, она будет иметь все необходимое для эффективной работы, при условии, что в команду входят компетентные сотрудники. Из собственного опыта мы знаем, что в командах, даже очень больших, редко представлены все шестнадцать типов, но эти предпочтения могут оказаться полезными в работе, если умело применять в своей команде знание особенностей психологических типов.

Если вы знаете, какие типы представлены в вашей команде

Последовательность действий:

1. *Перечислите основные типы членов вашей команды, затем подчитайте количество всех имеющихся предпочтений.* Например, в нашей новой команде представлены:

2 экстраверта	3 интроверта
1 осязающий тип	4 интуитивных типа
4 мыслительных типа	1 чувствующий тип
3 оценивающих типа	2 воспринимающих типа

В данной команде имеются все типы предпочтений, хотя и в разном количественном соотношении.

2. **Определите, каким образом разные предпочтения в команде могут оказывать влияние на вашу работу.**

Если в команде существует равновесие (почти равное количество определенных предпочтений), поскольку представлена шкала экстраверсия — интроверсия и суждение — восприятие, то это может способствовать правильному использованию каждого типа предпочтений для установления равновесия. Однако это может привести и к деструктивному явлению — перетягиванию каната внутри команды.

В такой команде у людей, имеющих различные предпочтения, или постоянно возникают недомолвки, или же им удается сбалансировать друг друга и конструктивно использовать свои предпочтения.

Если по отношению к какому-то определенному типу предпочтений внутри команды нет равновесия, как в нашем примере по шкалам ощущения — интуиция и мышление — чувство, подумайте, чего может не хватать команде. Например, ввиду отсутствия баланса между ощущением — интуицией (только один представитель ощущающего типа), нашей настоящей команде потребуется особое внимание обратить на действенность, соответствующий опыт, шаги, которые необходимо предпринять для того, чтобы составить и выполнить новую программу и т. д.

Ввиду отсутствия баланса между мышлением — чувствами (только один представитель чувствующего типа), возможно, им будет необходимо удостовериться в том, что они понимают всю важность группового взаимодействия, включая мнения людей, не входящих в состав группы, и осознают, какое влияние их решения могут оказать на других.

В идеальной команде Дэвид и Вивьен (единственные представители ощущающего и чувствующего типа) будут настаивать на том, чтобы их задействовали, но это не так просто. Для этого потребуется поддержка большинства членов команды, а возможно, даже помощь извне.

Когда наблюдается значительный дисбаланс, большинство может игнорировать интересы меньшинства или отклонять их как несущественные. Меньшинство может ощущать себя «гласом вопиющего в пустыне», когда они четко выражают свои мнения, но никто не обращает на них внимания. Очень важно, чтобы команда отмечала эти моменты и находила способы выяснить мнение меньшинства или какие-то упущенные детали, а также возможности для того, чтобы представители меньшинства регулярно участвовали в процессе обсуждения.

3. *Определите тип руководителя и его потенциальное влияние на команду.* Руководители должны представлять себе, как их психологический тип влияет на команду. Их сильные (и слабые) стороны, скорее всего, будут сильно преувеличены в силу руководящей роли. Им может стоить невероятных усилий само общение и включение в процесс членов команды, предпочтения которых отличаются от их собственных.

Например, руководителю-интроверту необходимо удостовериться в том, что экстраверты в команде достаточно информированы, им предоставляется время на обсуждение и обратная связь, а это, в свою очередь, потребует дополнительных энергетических затрат. И наоборот,

руководителю-экстраверту следует быть очень осторожным и следить за тем, чтобы не перебивать других, не ожидать от интровертов активного участия в совещаниях и давать им время на размышления.

4. *Начните с тех вопросов, которые вы уже наметили. Уточните у тех, кто в меньшинстве: «Чего вам не хватает?»* Например, наша команда может сказать: «Вивьен, что мы упустили? Может быть, у тебя есть предложения?» Затем группе необходимо выслушать предложения и обсудить их с меньшинством, чтобы удостовериться в том, что эти предложения будут использованы надлежащим образом.

Если какой-то тип предпочтений не представлен в группе, группа должна генерировать эту точку зрения. Таким образом, если в группе нет представителей воспринимающего типа, можно спросить: «Какой вопрос могли бы сейчас задать представители воспринимающего типа? Они могли бы сейчас поинтересоваться: «А есть ли какая-то дополнительная информация? Можно ли рассмотреть это в другом ключе? Мы рассмотрели все возможности, прежде чем принимать решение?» (примерные вопросы содержатся в главе 5 «Эффективное принятие решений»).

Когда речь идет о меньшинстве или отсутствии какого-то типа предпочтений, команда может выйти за рамки своей группы и узнать возможные предложения и решения у представителей других типов. Ваша группа тоже может использовать вопросы, облегчающие принятие решений (глава 5), и формулировку мотиваций шестнадцати типов как своего рода схему для обсуждения. Со временем эти вопросы будут доведены до автоматизма. Команда научится контролировать себя: «Мы обсудили все аспекты?»

Если в вашей команде представители разных типов превратно понимают друг друга, в таком случае те члены команды, типология которых совпадает по нескольким позициям, могут помочь им преодолеть различия. Например, если ESTJ и INFP-типы постоянно отстаивают разные точки зрения, представитель ENFJ может примирить их.

Как использовать знание типологии, если типы людей неизвестны

Если вам неизвестны типы членов команды, вы не сможете точно определить, в чем команда будет испытывать недостаток. Однако можно с уверенностью сказать, что решения команды будут эффективнее, если их принимают с учетом мнений всех психологических типов.

Кроме того, это поможет вам избежать самых серьезных заблуждений, так как вы окончательно убедитесь, что сделали все возможное. Если в вашей команде нет возможности использовать ваше знание типологии, вы все равно можете внести свой вклад, задавая вопросы, даже безотносительно к типу, и добиться эмоционального равновесия.

Эффективная работа команд

Когда команда работает эффективно, для людей это источник вдохновения и очень важный опыт. В занятиях спортом, политических кампаниях или при изменениях в общественных учреждениях — всюду люди обращаются к своему успешному опыту командной работы как к самому значительному в своей жизни. Результат в целом гораздо важнее, чем мнения каждого по отдельности, и члены команды сохраняют самые теплые чувства ко всем своим коллегам, не взирая на то, как относились к каждому лично. Они вспоминают свою эффективную работу, невероятный энергетический потенциал, да и просто то, как они делали все возможное.

Однако в настоящее время у многих людей работа в команде вызывает затруднения и фрустрацию. Вот как они это объясняют: «Было бы намного проще заниматься этим одному» или «Если я еще раз услышу про команду, я взвою». Когда деятельность команды *неэффективна*, впоследствии это вызывает фрустрирующие воспоминания — злость на тех, с кем было трудно работать, ощущение собственной некомпетентности.

Все, что было предложено нами в данной главе, поможет вам организовать работу таким образом, чтобы команда просуществовала как можно дольше. Проведенные исследования выявили, что когда в команде представлены различные типы, ее членам действительно требуется больше времени для налаживания взаимодействия и организации совместной работы, но результат превосходит все ожидания. Командам, в которых представлены более сходные типы, легче взаимодействовать, но в то же время больше вероятность, что у них будут какие-то «пробелы» или они просто на что-то не обратят внимания в работе.

Возвращаясь к нашей команде

Если бы наша команда использовала советы, предложенные в данной главе, их работа была бы более эффективной и приносила

бы им удовлетворение. Эти позитивные изменения можно проиллюстрировать следующим образом:

1. У них были бы отличные результаты:
 - программа тренинга соответствовала бы ожиданиям и организации, и сотрудников;
 - она была бы «выполнима» и ее было бы легко осуществить.
2. В процессе работы были бы использованы их индивидуальные типовые различия:
 - они научились бы относиться с уважением к разным психологическим типам;
 - они научились бы принимать во внимание различные идеи и информацию как внутри своей группы, так и за ее пределами.
3. Группа научилась бы строить взаимоотношения на основе взаимного уважения:
 - они научились бы переформулировать свои типовые предубеждения;
 - они полагались бы друг на друга в своей дальнейшей работе.

Каждый член команды может извлечь из этих навыков пользу и для себя, что выразится в личностном росте и развитии.

Рекомендации для работы в команде

1. Начните с себя.
 - Каким будет ваш вклад?
 - В чем выражаются предубеждения вашего типа?
2. Поскольку работа в команде предполагает некий компромисс, определитесь со своими приоритетами.
 - Что наиболее важно для вас?
 - Что вы готовы пересмотреть?
3. Помогите своей команде составить трудовые соглашения.
4. В случае возникновения проблем применяйте знание типологии, чтобы определить свои возможности и найти пути решения проблем.
5. Применяйте знание типологии не только в межличностном общении, но и в ситуациях, требующих разрешения проблем, чтобы быть уверенным в том, что вы сделали все возможное.
6. Относитесь с иронией к различиям, не расстраивайтесь по этому поводу.

Глава 7. ИССЛЕДОВАНИЕ ДРУГОГО УРОВНЯ ТИПА

Психологический тип — это нечто большее, чем просто четыре типа предпочтений или информация, которую мы можем получить, рассмотрев вместе два типа предпочтений. Каждое из предпочтений влияет на то, как человек будет общаться с другими людьми, что называется динамикой взаимодействия. Экстравертность типов ESTJ и ENFP выражается по-разному; другие три типа предпочтений влияют на содержание и выражение экстраверсии этими двумя типами. Представители типов ENFP и INFP, которые расходятся только в одном предпочтении, совершенно различаются в том, на что они полагаются и что в основном используют. Эта динамика включает в себя некоторые важные идеи, расширяющие наше видение самих себя и действий окружающих: необходимость равновесия между нашими индивидуальностями, важность хорошо развитой личности и природное стремление к росту.

Важность баланса

Карл Юнг, разработавший теорию психологических типов, на которой основывается МБТИ, придавал особое значение балансу функций для эффективной работы и взаимодействия людей. С точки зрения типологии необходим баланс между экстраверсией и интроверсией, а также между сбором информации и принятием решений. Объяснение, приведенное ниже, частично объясняет теорию, на которой основывается «типовая динамика».

Баланс между экстраверсией и интроверсией

Каждому человеку необходимо обладать качествами экстраверта (взаимодействовать с внешним миром, выражать идеи и мнения, общаться с другими) и интроверта (обращаться к своему внутреннему миру, воспоминаниям, идеям и эмоциям; рефлексировать). Когда экстраверт излишне ориентирован на внешние процессы, ему

все же необходимо находить время для рефлексии и стремиться к некоему равновесию. Если же интроверт излишне концентрируется на внутренней рефлексии и понимании каких-то вопросов, ему нужно стараться высказывать свои идеи вслух и выслушивать мнения других.

Согласно динамике типов предполагается, что каждый из шестнадцати типов имеет отличительные черты как экстраверсии, так и интроверсии, к какому бы типу они первоначально ни принадлежали. Информацию о своем типе (с элементами экстраверсии/интроверсии) см. на стр. 139.

Баланс между сбором информации и принятием решения

Каждому человеку необходим некий баланс между сбором информации (ощущающий или чувствующий тип) и принятием решения (мыслительный или чувствующий тип). Если бы мы все свое время тратили на сбор информации, не принимая никаких решений, то никогда не смогли бы определить приоритеты или структурировать информацию для принятия решений и перехода к действию. Если бы в процессе принятия решений использовалась только одна составляющая, мы принимали бы скоропалительные решения, основанные скорее на предубеждении, чем на какой-то информации. Для эффективной работы нам требуется уверенность в том, что задействованы обе составляющие.

Что происходит, когда нет равновесия?

Никто не может находиться в состоянии идеального равновесия. В теории Юнга и методике МБТИ под понятием баланса отнюдь не подразумевается то, что экстраверты и интроверты затрачивают на что-либо одинаковое количество времени, равно как не означает, что оба этих типа одинаково успешно справляются с чем-либо. То же самое относится и ко всем остальным типовым измерениям: всякий противоположный полюс будет являться более предпочтительным, разработанным и используемым. Баланс в рамках типа означает способность использовать по мере необходимости черты как экстраверсии, так и интроверсии, а также умение правильно отбирать информацию и принимать решения. Кроме того, это означает приобретение тех черт, которым мы вовсе не отдаем предпочтение: признание

их ценности и изыскание возможностей их использования, когда это будет уместно и необходимо.

Значимость предпочтительной функции типов - основы индивидуальности

Динамичная картина типологии личности, представленная Юнгом, Майерс и Бриггс, подтверждает, что каждый тип имеет одну психическую функцию (ощущение, интуицию, мышление или чувства), которая формирует нашу индивидуальность и является фокусом нашей личности. В каждом из шестнадцати типов предпочтение будет отдаваться одной из двух центральных букв. Майерс и Бриггс разработали формулу для определения того, какой функции (или средней букве) отдается наибольшее предпочтение. Их идеи основывались на многолетних наблюдениях, хотя и представляются нам относительно, как, собственно, и теория Юнга.

Для экстравертов наиболее предпочтительной будет средняя буква, что и характеризует их как экстравертов (помните, что для каждого типа средние буквы будут означать как экстраверсию, так и интроверсию). Интроверты будут стремиться использовать средние буквы присущим интроверту образом. Это происходит потому, что мы используем свои самые сильные стороны там, где предпочитаем находиться. Таблица на стр. 140 поможет вам определить, какому типу вы отдаете предпочтение, а также иерархию предпочтений.

Наиболее предпочтительная, так называемая ведущая функция, у большинства людей развивается еще в детстве. Эта функция наиболее удобная для людей, ей больше всего доверяют и на нее полагаются — их сущность. Они энергично берутся за нее сначала и часто обращаются к ней впоследствии. Рассмотрим несколько сходных типов, для того чтобы иметь представление о том, как проявляется ведущая функция.

ESFJ-предпочтения. Наиболее важной является экстравертное чувство. На втором месте (вспомогательная функция) стоит интровертное ощущение. (Помните о равновесии между экстраверсией, направленной вовне, и интроверсией, имеющей внутренний фокус!) Это означает, что сбор специальной, подробной и полной информации (инт-

ровертное ощущение) важен для них, но в основном они обращают внимание на то, как создать дружескую, располагающую атмосферу в своем ближайшем окружении (экстравертное чувство). И даже если одно накладывается на другое, дружеская атмосфера и доброжелательные отношения с окружающими людьми все равно возьмут верх.

ISFJ-предпочтения. Наиболее важным является интровертное ощущение. На втором месте (вспомогательная функция) стоит экстравертное чувство (снова баланс). Принятие во внимание нужд ближайшего окружения и отзывчивость (экстравертное чувство) важны для них, но основное внимание уделяется принятию решений, соответствующих внутренне проработанной специальной информации о том, как что-то было сделано и следует делать (интровертное чувство). И даже если одно накладывается на другое, их внутренние представления о ситуации в настоящем и ее проекции все равно будут первостепенными.

Предпочтительные функции каждого типа

Выделяют восемь различных ведущих функций среди шестнадцати типов предпочтений:

Интровертное ощущение (общее для ISTJ и ISFJ). Полагаются на внутренние резервы, индивидуальные данные. **Экстравертное ощущение (общее для ESTP и ESFP).** Извлекают уроки из настоящего опыта и ищут новые возможности. **Интровертная интуиция (общая для INFJ и INTJ).** Формируют сложные внутренние образы, связанные с окружающим миром и будущим.

Экстравертная интуиция (общая для ENTP и ENFP). Изучают окружение с точки зрения новых идей, возможностей и моделей.

Интровертное мышление (общее для INTP и INFP). Формулируют внутренние логические объяснения.

Экстравертное мышление (общее для ESTJ и ENTJ). Формируют свое окружение, руководствуясь логическими принципами.

Интровертное чувство (общее для ISFP и INFP). Пропускают все через фильтр своих внутренних ценностей. **Экстравертное чувство (общее для ESFJ и ENFJ).** Организуют свое окружение для достижения гармонии.

В каждой указанной паре оба типа имеют общую ведущую (или наиболее предпочтительную) функцию, но разные вспомогательные,

уравновешивающие функции. Таблица, приведенная ниже, показывает, каковы они для каждого типа, а также порядок, в котором располагаются две другие функции.

Последовательность предпочтений для каждого типа

ISTJ 1. Ощущение (I) 2. Мышление (E) 3. Чувства (E или I) 4. Интуиция (E)	ISFJ 1. Ощущение (I) 2. Чувства (E) 3. Мышление (E или I) 4. Интуиция (E)	INFJ 1. Интуиция (I) 2. Чувства (E) 3. Мышление (E или I) 4. Ощущение (E)	INTJ 1. Интуиция (I) 2. Мышление (E) 3. Чувства (E или I) 4. Ощущение (E)
ISTP 1. Мышление (I) 2. Ощущение (E) 3. Интуиция (E или I) 4. Чувства (E)	ISFP 1. Чувства (I) 2. Ощущение (E) 3. Интуиция (E или I) 4. Мышление (E)	INFP 1. Чувства (I) 2. Интуиция (I) 3. Ощущение (E или I) 4. Мышление (E)	INTP 1. Мышление (I) 2. Интуиция (E) 3. Ощущение (E или I) 4. Чувства (E)
ESTP 1. Ощущение (E) 2. Мышление (I) 3. Чувства (E или I) 4. Интуиция (I)	ESFP 1. Ощущение (E) 2. Чувства (I) 3. Мышление (E или I) 4. Интуиция (I)	ENFP 1. Интуиция (E) 2. Чувства (I) 3. Мышление (E или I) 4. Ощущение (I)	ENTP 1. Интуиция (E) 2. Мышление (I) 3. Чувства (E или I) 4. Ощущение (I)
ESTJ 1. Мышление (I) 2. Ощущение (E) 3. Интуиция (E или I) 4. Чувства (E)	ESFJ 1. Чувства (I) 2. Ощущение (E) 3. Интуиция (E или I) 4. Мышление (E)	ENFJ 1. Чувства (I) 2. Интуиция (I) 3. Ощущение (E или I) 4. Мышление (E)	ENTJ 1. Мышление (I) 2. Интуиция (E) 3. Ощущение (E или I) 4. Чувства (E)

Помните, что E означает, что эта функция выражена главным образом в экстраверсии или ориентированности на внешний мир, а I, в свою очередь, означает, что функция выражена главным образом в интроверсии или ориентированности на внутренний мир.

Как восемь ведущих функций представлены в действии?

Рассмотрим распространенную рабочую ситуацию — празднование какого-то события (например, успешного завершения проекта, заключения нового контракта или другого важного события). Пред-

ставители каждого типа, в зависимости от функции предпочтения, будут по-своему подходить к решению подобной задачи, ставить различные вопросы и предлагать разные точки зрения.

Планирование торжества на работе

Интровертные чувствующие типы (ISTJ и ISFJ) (полагаются на внутренние резервы, индивидуальные данные): Что было сделано нами в прошлом? Какова политика компании в отношении подобных торжеств? Покрываются ли расходы страховкой? Когда, куда и кто приглашен? Какая сумма будет затрачена? Кто будет заниматься приглашениями и составлением плана? **Экстравертные чувствующие типы (ESTP и ESFP)** (извлекают уроки из настоящего опыта и ищут новые возможности): Что из ранее сделанного было интересным? Каковы наши действия в дальнейшем? Давайте проверим наши различные положения. Что мы имеем? **Интровертные интуитивные типы (INFJ и INTJ)** (формируют сложные внутренние образы, связанные с окружающим миром и будущим): Позвольте мне рассказать, какая представляю себе торжество и насколько это соответствует политике нашей компании. **Экстравертные интуитивные типы (ENFP и ENTP)** (изучают окружение на предмет новых идей, возможностей и моделей): Давайте обсудим возможность нестандартных и неожиданных решений. Как насчет зоопарка или концерта классической музыки или аренды двухэтажного автобуса или...?

Интровертные мыслительные типы (ISTP и INTP) (формируют внутренние логические объяснения): По какому случаю вечеринка? С какой целью? Чем оправдано? Каковы слагаемые удачного торжества?

Экстравертное мышление (ESTJ и ENTJ) (формируют свое окружение, руководствуясь логическими принципами): Давайте начнем с цели — наметим наши действия в организации торжества. Временные рамки? Каков план торжества?

Интровертные чувствующие типы (ISFP и INFP) (пропускают все через фильтр своих внутренних ценностей): Как это будет отражать ценности компании? Насколько это будет подлинным и содержательным?

Экстравертные чувствующие типы (ESFJ и ENFJ) (организуют свое окружение для достижения гармонии): Кто будет приглашен? Давайте создадим соответствующую обстановку. Что будет устраивать всех? Давайте каждому что-то поручим.

Если мы рассмотрим предпочтительную функцию в действии, то отметим еще один важный момент: в преобладающей на данный момент деятельности любое задание становится значимым — будь то торжество, планирование проекта, производство новой продукции, работа с заказчиками или выполнение текущей работы.

Остерегайтесь стереотипов

Когда люди впервые узнают о типологии и МБТИ, они зачастую думают: «Да это же здорово. Теперь понятно, что все, кто работает с клиентами, должны относиться к типу SF». Это может привести к неправильному использованию типологии: стереотипизации, откладыванию дел в долгий ящик или ограничению свободы действий человека. Существуют различные подходы к работе с клиентами, не только SF. Каждый тип задействует свои сильные стороны в решении любой задачи. В то время как представителям SF-типа присуще установление прочных личных контактов, другие типы могут внести иной вклад.

ST могут облегчить заказчику поиск данных и необходимой сферы их применения.

N F могут поддерживать заказчика в том, чтобы он прислушивался к своим потребностям.

NT могут помочь заказчику расширить представление о продукции.

Далеко не все представители SF стремятся реализовывать свои таланты в работе с клиентами!

Динамика типа и признание вклада каждой ведущей функции может привести нас к более глубокому пониманию типа: каждый тип имеет сильные стороны и вносит свой неповторимый вклад в работу; каждый тип имеет определенные пробелы и недостатки. Любой вид деятельности может быть усовершенствован, если к нему подключить людей с разными взглядами. Подобные знания помогут более конструктивно использовать различия. Кроме того, их можно рассматривать как некое руководство для нашего личностного роста.

Баланс ведущей функции

Каждый тип применяет собственные стратегии для достижения баланса и эффективного использования своей ведущей функции. Ниже приводятся наиболее распространенные стратегии.

EJ-типы (ESTJ, ESFJ, ENFJ и ENTJ)

Эти четыре типа находят себя в быстром принятии решений и открытом выражении своего мнения. Окружающие же воспринимают EJ как управляющих или считают их самоуверенными.

Им необходимо продолжать работать над достижением баланса, стараясь отводить больше времени на сбор информации и учитывая возможные последствия до принятия решений.

EP-типы (ESTP, ESFP, ENFP и ENTP)

Эти четыре типа находят себя в сборе большого объема информации, связанном с поиском новых возможностей или данных, что доставляет им большое удовольствие. Они могут пробовать что-либо делать наспех, не проанализировав должным образом ситуацию. Окружающие могут считать их импульсивными, неспособными сосредоточиться и непостоянными.

Им необходимо продолжать работать над тем, чтобы уравновесить процесс сбора информации, отводя больше времени на определение приоритетов и выбор правильных направлений, для того чтобы определиться в дальнейших исследованиях.

IP-типы (ISTP, ISFP, INFP, INTP)

Эти четыре типа проявляют себя, показывая другим свою гибкость, когда рассматривают большие объемы информации; если же речь идет о значимых для них вещах, они уверенно продвигаются к принятию собственных решений. Окружающие могут не понимать, как они пришли к этим решениям и определили, что действительно важно.

Им, возможно, потребуется продолжать работать над установлением связи между внутренними принципами и ценностями, которыми они руководствуются, а также внутренними процессами принятия решений.

IJ-типы (ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ)

Эти четыре типа обнаруживают свою твердость и собранность в отношениях с другими, но по существу они собирают информацию и откладывают принятие решение до тех пор, пока не будут совершенно уверены в том, что обладают исчерпывающей информацией. Окружающие же не видят того, что стоит за принятием решения, и

могут быть озадачены откладыванием решений, считая это излишней осторожностью.

Им необходимо работать над установлением связей между внутренней информацией или образами, а также идти на риск и принимать решения до того, как будет собрана полная и исчерпывающая информация.

Понимание важности баланса, силы ведущей функции и динамики нашего собственного развития поможет нам определить, как добиться эффективности в тех областях, где мы еще не настолько эффективны, насколько могли бы. Это первый шаг к тому, чтобы по достоинству оценивать вклад других и определять оптимальные сферы деятельности для себя. А теперь перейдем к рассмотрению развития типа.

*

Развитие типа

Каждый тип имеет соответствующую модель развития. Конечно, путь развития каждого человека уникален и складывается из индивидуального опыта: взаимоотношений в семье, культурных ценностей, образования и т. д. Тем не менее модель развития типов, которую разрабатывал Юнг, а также Майерс и Бриггс, может служить инструментом для рассмотрения и оценки индивидуального пути.

Все типы предпочтений имеют свои ценности, и мы все отчасти их используем:

Все мы замечаем, собираем и сохраняем конкретную, имеющую практическое назначение информацию (ощущающий). Нам всем очевидна связь между фактами и явлениями (интуитивный).

Все обращаются к логике, чтобы увидеть в процессе принятия решений все «за» и «против» (мыслительный). Все анализируют воздействие, оказываемое на людей, и обращаются к своим ценностям в процессе принятия решений (чувствующий).

Все эти процессы являются естественными сферами деятельности человека, и каждый из них важен, но большинство из нас не управляют ими в полной мере.

Развитие типа помогает объяснить, почему мы что-то делаем лучше других, а также определяет потенциал каждого из нас.

Ведущая функция в детстве

У большинства из нас ведущая (доминирующая) функция формируется в детстве.

- **Интровертного ощущающего ребенка (ISTJ и ISFJ)** могут привлекать игры «в настоящую жизнь»: школа, выполнение какой-то работы и т. д. Они настойчиво изучают «правила» и научаются распознавать, что же от них ожидают (**IS**).
- **Экстравертного ощущающего ребенка (ESTP и ESFP)** может активно стремиться к приобретению нового опыта и поиску окружения, открывая для себя радости активной деятельности (прогулки на открытом воздухе и приобретение практических навыков), изучая мир вокруг всего лишь с целью приобретения какого-то опыта (**ES**). **Интровертного интуитивного ребенка (INFJ и INTJ)** может проводить достаточно много времени в «грезх наяву», придумывая какие-то образы и представляя картины будущего (**IN**). **Экстравертного интуитивного ребенка (ENTP и ENFP)** может быть лидером в среде своих сверстников во всевозможных творческих играх, например, вовлекая всех в игры «понароожу» (**EN**).
- **Интровертного мыслительного ребенка (INTP и ISTP)** может проводить достаточно много времени, пытаясь «постичь мир», читая энциклопедию, интересуясь астрономией, узнавая что-либо и потом структурируя эти знания (**IT**). **Экстравертного мыслительного ребенка (ESTJ и ENTJ)** может пытаться организовать и упорядочить окружающий мир, планируя семейные прогулки, организуя школьную деятельность или выступая в роли лидера в группе (**ET**). **Интровертного чувствующего ребенка (ISFP и INFP)** может быть особенно чувствительным к своему окружению, наблюдая за тем, как обращаются с другими, идентифицируя себя с неудачниками, выходя из себя от гнева, когда посягают на его/ее ценности (**IF**). **Экстравертного чувствующего ребенка (ESFJ и ENFJ)** может делать акцент на том, чтобы все, кто входит в его/ее окружение, были включены в процесс, и чувствует себя значимым, оставаясь после школы, чтобы помочь учителю, организуя семейные мероприятия и загородные прогулки (**EF**).

В каждом из этих случаев ребенок *затрачивает* время и направляет свою энергию на совершенствование тех качеств, которым отдается предпочтение, и *черпает* энергию, занимаясь этим.

Поскольку энергия, время и внимание затрачиваются на совершенствование именно этого качества, то оно обычно является хорошо разработанным, надежным и основным в самоидентификации ребенка. Несмотря на то, что энергия, по-видимому, черпается и из других качеств, которые разовьются позднее, предпочитаемая функция будет по-прежнему являться ядром данной личности.

Конечно, существуют исключения. Иногда создается впечатление, что дети-интроверты вкладывают больше энергии в развития второго, вспомогательного качества, — своей экстраверсии. Родители или культура могут поощрять и поддерживать экстравертную модель поведения (общительность и игры с другими детьми); это означает, что качества, связанные с интроверсией, не получают достаточных временных или энергетических затрат.

Баланс, обеспечиваемый вспомогательной функцией

Люди направляют энергию и на развитие второго качества (их вспомогательной функции), того самого, которое может обеспечить необходимое равновесие. Для человека, отдающего предпочтение функциям, связанным с восприятием (ощущающий или интуитивный типы), вторым предпочтением будет являться оценивающая функция (мыслительный или чувствующий типы), и наоборот. Развитие этой вспомогательной функции предоставляет личности надежные пути для сбора информации и принятия решений, которые являются неотъемлемыми составляющими успешной деятельности.

Вторая функция будет применяться для того, чтобы наладить взаимодействие с окружением, которое не очень импонирует. Это означает, что, поскольку преобладающая функция используется в импонирующем окружении, вспомогательная функция будет применяться в другом окружении для обеспечения баланса. Экстраверты, таким образом, будут развивать в себе интроверсию, в то время как интроверты — экстраверсию.

В соответствии с этой моделью взрослые развивают основу своей идентичности и вносят равновесие в свою деятельность.

Влияние среды

Многие люди не получали никакой поддержки в развитии своих предпочтений. Иногда семья или школа ожидали или требовали от

них иных действий. Требования на работе также могут не совпадать с постепенным процессом развития.

Например, девочка ENTP-типа в детстве не находила поддержки своему любимому занятию — придумыванию развлекательных игр и вовлечению в них своих друзей. Став подростком, она, как и другие ее сверстники, «переключила» свою развивающуюся логику и критический анализ на что-то еще. Если в результате она получит специальность бухгалтера и начнет выполнять рутинные, каждодневные обязанности, требующие концентрации и точности, на работе она, возможно, тоже не найдет поддержки.

Такое влияние среды порой приводит к развитию навыков в тех сферах, которым не отдается предпочтение. Это может быть очень полезным, но в то же время утомительным, мешающим развитию предпочитаемых областей, и приведет к возникновению проблем, связанных с уверенностью в себе и ощущением собственной индивидуальности.

Середина жизни и последующие годы

В середине жизни (которая у всех наступает в разном возрасте) у многих людей происходят энергетические сдвиги. Это время, когда люди оглядываются на свою жизнь и спрашивают себя: «И это все?». Люди ставят под сомнение принятые ими в прошлом решения, отмечают для себя иные возможности и начинают видеть потенциал в областях, которые ранее могли казаться им неинтересными.

Таким образом, середина жизни может быть началом новых возможностей, открытием путей для роста и развития, которое осуществлялось на протяжении всей жизни.

Например, женщина (EST.I) в двадцать-тридцать лет может стремиться стать профессиональным администратором, планируя, как правильно ставить и достигать цели, профессионально организуя процесс и действуя согласно плану (ST). Потом, в возрасте сорока лет, ее может заинтересовать более содержательная работа, а также связи и взаимоотношения между людьми (NF).

Подобные энергетические сдвиги не означают, что она изменила свои типовые предпочтения. Она расширяет свои познания и находит для себя новые возможности. Окружающие могут замечать, что она стала более «мягкой», но в ее действиях все же будет прослеживаться четкая логическая структура типа ESTJ! Например, она будет стремиться развивать возможности типа ESTJ, вызываясь волонтером в комитеты оказания помощи своему сообществу, организуя се-

минары по развитию коммуникативных навыков или находя творческий подход в разрешении проблем и проявляя «нетрадиционное» мышление (все это те виды деятельности, в которых требуется логика и специальные знания).

Использование знаний о динамике и развитии типа в работе

Более глубокие уровни знания типологии открывают новые возможности для применения этих знаний в работе. Они помогут понять, какие мы есть на самом деле, и определить направления активного развития. Они способствуют развитию наших процессов принятия решений и обеспечивают наибольшее равновесие и эффективность.

Они помогут нам лучше понимать других. Признание того, что другие люди имеют качества интроверсии (даже у экстравертов) расширит наше понимание того, как действуют окружающие, и помогут пролить свет на их зачастую несколько странное поведение.

Три последующие главы, посвященные изменениям в организациях, стрессу и совершенствованию своих профессиональных качеств, обращают наше внимание на эти более глубокие уровни типологии. В них мы проиллюстрируем концепции, которые обсуждались в данной главе, а также обратим ваше внимание на некоторые ключевые моменты, связанные с динамикой и развитием.

Глава 8. ИЗМЕНЕНИЯ

Грядут изменения

Распределение ролей: Руководитель,
ENTP Исполнительный совет, ENTJ и
INTJ Джин, ESTJ Пол, ESFJ Нэнси, ENFP
Тони, ISTJ Линда, INTP

Руководство компании «Уоррен Продактс, Инк.» организует совещание всего штата сотрудников, чтобы объявить о дополнительных организационных изменениях.

Руководитель (ENTP): Мы сообщаем новую программу, XYZ. Исполнительный совет изучил разные возможности и пришел к выводу, что это именно то направление, в котором нашей компании необходимо двигаться.

Вот план и перечень тренингов, которые помогут каждому научиться работать в этой новой системе. Это потребует большой отдачи и участия каждого сотрудника.

Я заинтересован в реализации этого плана: он открывает перед нами возможность укрепить наши позиции и смело встретить испытания в будущем. Я уверен, что все вы постараетесь и выполните эту работу.

Группа сотрудников, работающих в одном отделе, после совещания отправляется на обед и обсуждает слова руководителя.

Джин (ESTJ): Очередное беспорядочное изменение. Вы можете в это поверить? Помните, как год назад они объявили о реструктуризации? А из этого совсем ничего не вышло. Первые три месяца мы даже не могли понять, куда направлять почту, и люди до сих пор не знают, с кем связываться. Естественно, мы не увидели обещанных улучшений.

Пол (ESFJ): У каждого будут сложности с этой программой. Люди будут крайне разочарованы. Как это все отразится на зарплате? Я чувствую, как у меня тянет в желудке.

Нэнси (ENFP): Ну, подождите минуту. Из того, что реструктуризация оказалась неэффективной, не следует делать выводы, что и новая программа не пройдет. Лая меня это открывает реальные замечательные возможности.

Тони (ISTJ): На самом деле я запутался. Чем именно мы будем заниматься? Что будет с нашим отделом? Как мы будем отвечать требованиям заказчиков, справляться с нашими обычными обязанностями? Будет так много работы. А ведь нам и сейчас приходится делать немало.

Джин: Я согласна.

Пол: Да ладно. Тони, ты ведь знаешь свою работу. Я знаю, тебя беспокоит, справишься ли ты со всем объемом работы, но ведь сейчас ты все выполняешь, значит, и потом справишься. Мы знаем, что всегда можем рассчитывать на тебя.

Нэнси: Верно. Мы все здесь компетентные люди. Мы сможем справиться с этим. Давайте попробуем.

Джин: Да, мы-то компетентны, но я не уверена, компетентны ли они.

Тони: А у меня нет времени заниматься этими нововведениями! Они собираются предложить нам эти так называемые замечательные идеи, а затем, как обычно, нам самим придется решать, что со всем этим делать. Это уж слишком.

Пол: Линда, что-то тебя совсем не слышно. Ты-то что думаешь по этому поводу?

Линда (INTP): Послушайте, я не думаю, что мы можем из этого делать какие-то выводы. Давайте не будем особенно нервничать или беспокоиться об этом. Возможно, на следующей неделе они снова внесут какие-то коррективы, и ничего вообще не произойдет. Мы сможем волноваться по поводу своих дальнейших действий только тогда, когда будем знать наверняка, что действительно что-то происходит.

Джин: Вот увидите: у нас будут проблемы, что бы там ни произошло!

Распространенные модели изменений

Большинство моделей организационных изменений демонстрируют весь процесс в доступной и понятной последовательности.

включая все, что необходимо: от общего представления до реализации. В этих моделях содержатся верные положения, но проблема заключается в том, что они не учитывают индивидуальные различия и то, как эти различия влияют на реализацию модели.

Многие модели изменений рассматривают изменения как:

трансформационные: они не направлены на рост или поэтапные модификации; примеры трансформационных моделей включают в себя переустройство корпорации, создание совершенной организации, планирование с нуля;

воодушевляющие: зависят от того, насколько удастся мотивировать людей замечательным будущим, которое все должны себе представлять;

скоропалительные: они вызывают раздражение у тех, кто движется с другой скоростью;

ориентированные на систему: достаточно изменить систему, а люди подтянутся;

направленные скорее на технические изменения, чем на личностные: изменения отделены от эмоций;

полезные: как-никак делать одно и то же одними и теми же способами плохо!

Представленные изменения требуют личной инициативы и независимости. Только дайте нам общее представление, и мы справимся, нет проблем! У каждого должна быть мотивация к изменению. Это же здорово!

Большинство планов, направленных на изменения, имеют ENTP-перспективу. (Представители ENTP-типа генерируют идеи, ориентированы на систему и очень независимы. Они считают, что люди должны быть способны адаптироваться, и нетерпимы к тем, кто не двигается так же быстро.) Если взглянуть на это через призму типовых фильтров, становится ясно, что в большинстве планов изменений отсутствуют некоторые аспекты, важные для других типов. Эти фильтры помогают объяснить то, что представляется как сопротивление изменениям. В действительности это может происходить не потому, что люди ненавидят всякие изменения или негативно относятся именно к данному изменению, а потому, что располагают информацией, необходимой для понимания желаемых изменений, или же план не содержит тех положений, которые нужны им для того, чтобы приступить к изменениям.

Конечно, даже представители ENTP-типа могут противиться изменениям, которые им навязывают. Каждый сталкивается с трудностями, когда ему навязывают изменения, не дают вставить ни слова и ожидают лишь покорного исполнения. В идеале людям должно импонировать то, что при изменениях они вовлечены в процесс принятия решений. На самом деле обычно от самого участника зависит, насколько он сможет из пассивного исполнителя планов, направленных на изменения, стать активным участником этого процесса. По правде говоря, это не всегда представляется возможным.

Изменения неизбежны — и в настоящем, и в обозримом будущем. Первой реакцией людей бывает желание избежать изменений, а также надежда на то, что они пройдут стороной, но опыт показывает, что каждая организация вовлечена в процесс существенных изменений. Многие организации обеспечивают людей чем-то (редко — всем) из того, что им необходимо, чтобы успешно справиться с изменениями.

Как личность воспринимает процесс изменений

Самый серьезный вопрос для отдельного сотрудника, оказавшегося в ситуации организационных изменений, звучит так: **«Что я могу сделать, чтобы чувствовать себя удовлетворенным и преуспевающим, чтобы ощущать свой важный вклад, когда вокруг происходят изменения?»**

Предлагаем следующие этапы, которые помогут вам представить будущее и найти в нем свое место:

1. Соберите информацию, включая причины для изменений.
2. Оцените роль прошлого.
3. Решите конкретно, что необходимо изменить.
4. Определите, что вам требуется, для того чтобы приступить к изменениям, включая то, какими ресурсами вы на сегодня располагаете.

1. Причины для изменений

Причин для организационных изменений много — как внешних, так и внутренних. Понимание того, какие факторы оказывают влияние на организацию, поможет вам оценить, какие изменения необходимы и почему.

Информация, сбором которой вы занимаетесь, может содержать в себе данные о текущем состоянии финансов вашей организации, а также о том, что может представлять угрозу для ее дальнейшего существования. Например, информация о возможности занять новую нишу на рынке. Эти сведения могут дать общее представление о том, что происходит в вашей отрасли или в обществе и какое это оказывает влияние на вашу компанию.

На стадии сбора информации психологический тип играет важную роль: он помогает людям определить характер информации, которая будет для них наиболее полезной и убедительной, и найти наиболее приемлемый подход к сбору данных. Следовательно, концентрация внимания сотрудников на наиболее предпочтительных или преобладающих процессах поможет им определить свои потребности, чтобы подготовиться к пониманию, а возможно, и к оказанию влияния на предполагаемые изменения.

Люди, для которых наиболее важным процессом являются **ощущения (ISTJ, ISFJ, ESTP, ESFP)**, обычно используют следующие методы сбора информации:

фокусируются на том, что реально и актуально: кто, что, когда, где, почему;

обращают внимание на подлинные данные, которые могут быть использованы в настоящей ситуации; если они не видят, как можно их применить, то не так заинтересованы в этих данных; делают акцент на актуальных отношениях или на своем прошлом опыте; будущее нереально — все это проекции, предположения; концентрируются на отдельных фрагментах, частях и этапах; предпочитают собирать в полном объеме специальную информацию, доступную им, заполняют пробелы и подвергают анализу всякую противоречивую информацию, прежде чем принимать решения.

Интроверты (ISTJ и ISFJ) будут чувствовать себя полностью информированными и готовыми к принятию решений, если получат доступ к необходимой информации и будут иметь достаточно времени для поиска, сбора и обработки информации. Не удивляйте их!

Экстраверты этой группы (ENFP и ESTP) предпочитают заниматься сбором данных вместе с другими и в процессе получения информации действуют методом проб и ошибок. Они стремятся про-

бовать различные подходы, заниматься поиском разных источников знаний, приобретать опыт и добиваться того, чтобы результатом этого процесса стало решение.

Для тех, кто отдает предпочтение ощущениям, сбор реалистичных, практических данных является ключевым моментом в развитии их понимания текущей ситуации, исследовании предстоящих изменений и участия в них.

Те, для кого наиболее важным процессом является **интуитивный (INFJ, INTJ, ENFP, ENTP)**, обычно используют следующие методы сбора информации:

- фокусируются на возможностях в целом; воспринимают кризис как вызов, видят в нем благоприятную возможность для творческих решений; обращают внимание на инсайты, связанные с воображением; больше доверяют озарениям, нежели приобретенному опыту или конкретным данным о настоящем; предпочитают ту информацию, которая согласуется с другими идеями; основные положения или направления представляются им взаимосвязанными;
- находят смысл в моделях и связях; занимаются поиском смысла действительно важной информации, игнорируя все бесполезные данные.

В этом случае интроверты (INFJ и INTJ) предпочитают получать небольшой объем информации от других, а затем самостоятельно проработать полученные данные и посмотреть, насколько это согласуется с их видением ситуации и представлением о будущем. Их собственное видение и соответствие настоящей ситуации их представлениям — вот наиболее важные аспекты для них. Они предпочитают принимать решения только после того, как будут абсолютно во всем уверены.

Что же касается экстравертов (ENFP и ENTP), то они предпочитают совместный мозговой штурм, консультации с авторитетными людьми относительно интересных идей, а также получение информации из других источников (прочитанных книг, идей, о которых они слышали). Иногда они начинают экспериментировать с разнообразными альтернативами, продолжая в то же время рассматривать иные варианты, и окончательное решение не будет принято до тех пор, пока не будут исследованы все возможные пути.

Для всех тех, кто предпочитает интуитивный процесс, сбор информации, которая складывается в «целостный образ», является ключевым для того, чтобы понять текущую ситуацию и принять участие в изменениях.

Те, кто отдает предпочтение мыслительному процессу или чувствам, имеют тенденцию собирать информацию, используя схемы, опираясь на ценности и принципы, которые представляются им наиболее важными. Обычно им проще собрать меньший объем информации и только потом принимать решение, чем ощущающему или интуитивному типам, о которых речь шла выше. Это особенно характерно для экстравертов и людей оценивающего типа — для тех, кто принимает решения вовне.

Те, для кого наиболее важным процессом является мыслительный (ISTP, INTP, ESTJ, ENTJ), обычно используют следующие методы сбора информации:

- занимаются сбором официальных, объективных данных, выясняют, кто прав, а кто нет; занимаются исследованиями, проверкой и поиском доказательств;
- выясняют причинно-следственные связи; задают вопросы «по чему»;
- предпочитают упорядочить данные для дальнейшего анализа; выясняют все «за» и «против»;
- фокусируются на сборе информации, для того чтобы принимать решения, руководствуясь логикой; данные должны соответствовать их логической системе или быть достаточно убедительными, чтобы изменить их логическую систему;
- пренебрегают информацией, в которой они не усматривают логики; неважно, кто ее представляет.

Что же касается интровертов (ISTJ и INTP), то они предпочитают составлять схемы из имеющихся у них данных. Они обрабатывают и структурируют информацию по мере ее поступления, разрабатывая собственную внутреннюю систему ее восприятия.

Экстраверты, входящие в эту группу (ESTJ и ENTJ), считают решение и действие более важными, чем сбор информации. Они предпочитают быстро принимать решения, ставить цели, планировать реализацию и последовательно выполнять задуманное.

Те, для кого наиболее важным процессом являются **чувства (ISFP, INFP, ESFJ, ENFJ)**, обычно используют следующие методы сбора информации:

ищут информацию, не противоречащую их личным ценностям и опыту; берут на вооружение мнения и опыт значимых для них людей; предпочитают услышать мнение других по этому поводу и обмениваться впечатлениями; считают необходимым обрабатывать информацию вместе с другими и обсуждать это; предпочитают оценивать информацию, учитывая ее восприятие другими; стараются обращать внимание на обычный опыт и на те аспекты, в которых люди выражают солидарность; предпочитают найти возможность для объединения людей, достичь единодушия в решениях; игнорируют или не выражают интереса к официальной информации, особенно к статистическим данным.

В данном случае интроверты (ISFP и INFP) фокусируются на внутренней системе ценностей и собирают информацию, которая соответствует этим ценностям. Они хотят знать, как их ценности могут быть поддержаны нынешним окружением.

Экстраверты (ESFJ и ENFJ) данной группы концентрируются на нуждах других и их системе ценностей и стремятся к установлению гармоничных отношений со своим внешним окружением. Они занимаются поиском информации, которая окажется полезной для всех, что приведет к «беспроблемным» решениям.

Теперь сосредоточимся на самих себе. Как вы предпочитаете собирать информацию? Какого рода информация поможет вам понять некоторые текущие изменения в вашей организации?

Психологические типы людей, как вы уже заметили, дают возможность увидеть различные причины для изменений, и все эти причины будут обоснованными.

2. Роль прошлого

Психологический тип формирует у людей различное отношение к прошлому. Особенность и традиции организации — это важные факторы, помогающие определиться с изменениями и решить, как их

правильно и эффективно претворять в жизнь. Планы и политика, эффективные в одной компании, могут оказаться провальными для другой, имеющей иную историю и культуру.

Сохранение прошлого — памяти о значимых людях, событиях и эмоциях — помогает справиться с изменениями. В том, что люди вспоминают и ценят в прошлом, личностные предпочтения играют немаловажную роль. Воспоминания могут быть ценными, потому что они

- подтверждают историю и опыт группы или организации; помогают людям получить целостное представление;
- определяют направления, предоставляя метафоры для лучшего понимания;
- помогают с уважением относиться к чужому опыту; объясняют взаимоотношения.

Те, кто предпочитает **ощущения и мышление (ISTJ, ISTP, ESTP, ESTJ)**, находят изучение прошлого полезным, поскольку:

хотят, чтобы люди об этом знали и учитывали, принимая решения относительно будущего; предпочитают брать это за основу при определении образа будущего и результатов изменений; доверяют фактам: кто, что, когда, где, почему? эти знания обеспечивают их некой системой объективных оценок: что было эффективным, а что нет — это «реальные» данные.

Оглядываясь на прошлое, ST-тип убеждается в том, что все услышали, поняли и приняли во внимание опыт группы.

Те, кто предпочитает **ощущения и чувства (ISFG, ISFP, ESFP, ESFJ)**, считают полезным изучение прошлого в основном по тем же самым причинам, что и ST-тип, но имеют и собственные аргументы:

это позволяет увидеть факты с эмоциональной стороны, включая взаимоотношения; это позволяет им увидеть, какую роль сыграли они сами, и почувствовать себя уверенно; это помогает им вспомнить о людях и взаимоотношениях, которые были для них важны, и утвердиться в своем мнении;

это укрепляет их чувство локтя и уверенность в том, что они являются важной частью группы;

- это помогает другим понять, почему выполнение чего-то определенным способом так важно для них;
- это указывает им на некоторые неудачи, опыт которых они тоже имели.

Глядя на прошлое, SF-тип убеждается в том, что его личные воспоминания не пропали, что прошлое принято во внимание и оценено.

Те, кто предпочитает **интуицию и чувства (INFJ, INFP, ENFP, ENFJ)**, находят изучение прошлого полезным, поскольку:

- это помогает им получить целостное представление;
- это предоставляет метафоры для понимания (выживание в нашей организации подобно бегу на длинные дистанции);
- они могут определять направления;
- это объясняет взаимоотношения между людьми, отделами, а также предоставляет новые идеи;
- из этого складывается их мнение о группе, что помогает им лучше ее понять; а также дает возможность понять их место и роль в коллективе и его истории.

Взгляд в прошлое помогает NF-типу увидеть, как привести группу к единому мнению и способствовать ее продвижению вперед.

Те, кто предпочитает **интуицию и мышление (INTJ, INTP, ENTP, ENTJ)**, находят изучение прошлого полезным, поскольку:

- это проливает свет на всю картину; они могут определить направления и модели, что объясняет им прошлое, настоящее и будущее; это дает им концептуальную структуру, которая помогает работать с людьми: «Теперь я понимаю»;
- они могут налаживать связи с тем, что происходит за пределами группы, и отождествлять изменения с глобальными процессами, например: «Ну, это именно то, что происходит в Европе»;
- они могут связывать все это с представлением о будущем;
- они могут применять свои аналитические навыки для обнаружения допущенных в прошлом ошибок; например: «Смотрите, мы упустили это в восьмидесятых, поэтому проблема и возникла вновь».

Взгляд на прошлое дает NT-типу упорядоченное понимание и руководящие принципы для составления планов на будущее.

Признание неудачи в изменениях

Когда происходят изменения, признание прошлого дает доступ к другому важному аспекту. Каждый человек, оглядываясь на события, связанные с историей группы, вспоминает тех, кто уже не работает, завершившиеся проекты, системы, которые уже не существуют, упущенные идеи, окружение, которое поддерживало их в работе. Иными словами, люди вспоминают «старые добрые времена». Важно признавать потери и не отвергать прошлое. Для того чтобы отпустить прошлое, необходимо какое-то время погоревать о нем.

Типы ST и NT могут пытаться минимизировать потери (как свои, так и чужие), особенно если это касается эмоций. Они имеют тенденцию оценивать свои эмоции с точки зрения логики, как бы задавая себе вопрос: «Разумно ли поступать таким образом?» Если нет, они попытаются проигнорировать это или подавить свои эмоции. Они разграничивают их или хоронят, отделяя чувства от поступков или сдерживая эмоции. Иногда это не кажется такой уж большой потерей. В другое же время продолжительные переживания могут возникать из-за неспособности признать потерю и погоревать.

Типы SF и NF обычно определяют потери и эмоции, связанные друг с другом. Тем не менее многие организации игнорируют тот факт, что изменения влекут за собой потери, и это значительно затрудняет эмоциональное реагирование на потери. Многие представители чувствующего типа застревают на своей злости, поскольку они не в состоянии признаться себе в своих потерях и не выносят сожалений по этому поводу. Они хотят и нуждаются в том, чтобы проговорить ситуации, связанные с какими-то потерями, для того чтобы двигаться дальше. Признание роли прошлого, оценка извлеченных уроков и сожаление о том, что оно ушло, — важные преимущества на этом этапе.

Последним шагом в признании прошлого является рассмотрение перспектив и полученных знаний, что даст возможность разобраться с ситуацией в настоящем, а также бросить вызов будущему. Людей в данной ситуации интересует вопрос: «Как с точки зрения прошлого мне следует вести дела в настоящем и будущем?». Представители разных типов считают подобные вопросы полезными с точки зрения информации.

Ощущающий и мыслительный (ST)	Ощущающий и чувствующий (SI)	Интуитивный и чувствующий (NF)	Интуитивный и мыслительный (NT)
<ul style="list-style-type: none"> • Когда в прошлом я успешно справлялся с изменениями? • Что я сделал так, что впоследствии оказалось полезным? • Что я могу вынести из опыта, что бы применить к настоящей ситуации? 	<ul style="list-style-type: none"> • Когда в прошлом я успешно справлялся с изменениями? • Кто помог мне в этом? Что помогло? • Где я раньше нахожусь поддержки? • Как я справлялся со своими эмоциями? • Что я могу вынести из своего опыта, что могло бы мне успешно справиться с нынешней ситуацией? 	<ul style="list-style-type: none"> • Что является ядром группы? • В чем своеобразия группы? • Как группа справлялась с изменениями в прошлом? • Что может помешать этой группе сейчас? • Как мы можем продвигаться дальше? 	<ul style="list-style-type: none"> • Как нынешняя ситуация соотносится с кризисами/изменениями, происходившими в прошлом? • Каков контекст, какова общая объяснительная модель, проливающая свет на ситуацию в настоящем? • Какие ошибки в изменениях мы допустили в прошлом? • Что мы можем предпринять, чтобы избежать тех же самых ошибок?

Вы предстали перед лицом изменений. Какой прошлый опыт важен для вас в связи с этим? Каких успехов вы добились, какой опыт приобрели? С чем было трудно расстаться? Признав прошлое и научившись сожалеть о нем, люди оказываются более способными фокусироваться на изменениях.

3. Решите, что именно должно быть изменено

Рассмотрим следующие вопросы: что мы сейчас делаем из того, чем хотели бы продолжать заниматься? Что нам придется делать иначе?

Психологический тип влияет на то, как люди рассматривают вопрос о том, что должно быть изменено. Мы выделили следующие комбинации предпочтений, которые представляются наиболее важными.

Интровертный и ощущающий тип (ISTJ, ISFG, ISTP, ISFP): «Что мы изменим?»

- «Как можно меньше».
- Хотят непрерывности в работе.
- Принимают изменения, которые положительно скажутся на результатах.
- Предпочитают действовать по нарастающей, шаг за шагом, оценивая каждый шаг, прежде чем изменять что-либо еще.

Их основная мотивация относительно изменений: **это ответственное дело.**

Интровертный и интуитивный тип (INFJ, INTJ, INFP, INTP): «Что мы изменим?»

- «Позвольте мне над этим подумать».
- Возможно, потребуется сначала изменить свои взгляды или направление действия — то есть то, что неосуществимо.
- Это должно соответствовать внутреннему видению, ценностям или принципам.
- Процесс изменений представляют себе масштабным и долгосрочным; считают, что настоящее должно стать отправной точкой.

Их основная мотивация относительно изменений: **соответствие представлениям, ценностям или принципам.**

Экстравертный и ощущающий тип (ESTP, ESFP, ESTJ, ESFJ): «Что мы изменим?»

- «Только практические, действительно необходимые изменения». Изменяют только то, что не работает должным образом.
- Если что-то находится в плачевном состоянии — меняем по максимуму; если же все не так плохо — меняем по минимуму.
- Фокусируются на результатах, чтобы решить, действительно ли необходимы изменения: «Пока не сломалось, чинить не стоит».
- «Сломалось, почини сейчас!»

Их основная мотивация относительно изменений: **то, что не работает.**

Экстравертный и интуитивный тип (ENFP, ENTP, ENFJ, ENTJ): «Что мы изменим?»

- «Как можно больше!»
- Как можно быстрее; множество изменений одновременно.
- Изменения должны повлечь за собой серьезные последствия, охватить все.
- Неудача не так уж страшна; просто попробуй что-то еще.

Их основная мотивация относительно изменений: **интересная новая идея.**

Что вам потребуется изменить в своей повседневной работе, как только вы столкнетесь с текущими изменениями в организации? Можете ли вы реализовать свои изменения? Кто еще должен быть к этому подключен? Когда вы поймете, как следует рассматривать изменения, настанет время распределить персональные роли и ответственность.

4. Получение необходимого результата

Организации так сосредоточены на желаемом будущем и настолько заняты тем, чтобы изыскать возможности это реализовать, что порой не уделяют должного внимания потребностям людей. Мы полагаем, что это недальновидно, но здесь мы обращаем внимание прежде всего на то, каким образом вы можете взять на себя ответственность за удовлетворение своих потребностей, невзирая на то, как к этому относится ваша организация.

Когда происходят изменения, у людей возникают совершенно разные потребности. На первом шаге следует четко обозначить, каковы ваши потребности. Было установлено, например, следующее.

Экстравертам необходимы участие в процессе, возможность обсуждения изменений с другими, кроме того, они хотят играть активную роль в претворении изменений в жизнь. **Интровертам** необходимы время и место для того, чтобы поразмышлять над изменениями, вписать их в свое внутреннее представление или систему, и возможность применить результаты своих размыш-

"представителям **оценивающего типа** требуется ясность и расписание согласно которым деятельность будет осуществляться. Цель должна быть достижимой в обозримом будущем; они хотят иметь возможность видеть конечный результат. Представителям **воспринимающего типа** необходимы гибкий подход и пространство для того, чтобы пробовать, выяснять и возвращаться к вопросам, требующим дополнительной проработки.

Вы рассмотрели свой тип. Соответствуют ли приведенные выше характеристики вашему типу? Что еще может быть вам полезно? Имеются ли в вашем распоряжении эти источники и информация? Еще раз хотим обратить ваше внимание: знание особенностей своей личности поможет вам добиться того, что изменения пройдут для вас гладко.

Что необходимо каждому типу в процессе изменений

ISTJ необходимо	ISTJ необходимо	ISTJ необходимо	INTJ необходимо
<ul style="list-style-type: none"> • выдвигать конкретные реальные причины для изменений; • находить множество обоснованных данных в поддержку этих причин; • брать на себя руководство, когда речь идет об определении целей и создании временной шкалы, планов и схем; • использовать примеры из личного опыта, чтобы донести суть своего видения. 	<ul style="list-style-type: none"> • выдвигать конкретные реальные причины для изменений; • находить множество обоснованных данных в поддержку этих причин; • брать на себя руководство, когда речь идет об определении целей и создании временной шкалы, планов и схем; • использовать примеры из личного опыта, чтобы донести суть своего видения. 	<ul style="list-style-type: none"> • выдвигать конкретные реальные причины для изменений; • находить множество обоснованных данных в поддержку этих причин; • брать на себя руководство, когда речь идет об определении целей и создании временной шкалы, планов и схем; • использовать примеры из личного опыта, чтобы донести суть своего видения. 	<ul style="list-style-type: none"> • иметь целостное представление; • получить независимость, возможность распоряжаться собственным временем и местонахождением — постигать суть вещей самостоятельно; • осуществлять планирование; • как действовать, так и завершать процесс.
ISTP необходимо	ISTP необходимо	ISTP необходимо	INTP необходимо
<ul style="list-style-type: none"> • иметь свободу; • осуществлять деятельность; • оценивать, что работает, а что нет; • планировать и разрешать конфликтные ситуации, когда они с ними сталкиваются. 	<ul style="list-style-type: none"> • иметь свободу; • осуществлять деятельность; • оценивать, что работает, а что нет; • планировать и разрешать конфликтные ситуации, когда они с ними сталкиваются. 	<ul style="list-style-type: none"> • иметь свободу; • осуществлять деятельность; • оценивать, что работает, а что нет; • планировать и разрешать конфликтные ситуации, когда они с ними сталкиваются. 	<ul style="list-style-type: none"> • быть независимыми, анализировать ситуацию исходя из собственной логики и норм; • иметь целостное представление и оказывать влияние на процесс планирования; • собирать большой объем информации, ориентируясь на собственный темп; • работать в режиме открытого времени и не допускать давления на себя.

ESTP необходимо	ESTP необходимо	ESTP необходимо	ENTP необходимо
<ul style="list-style-type: none"> • действовать и продвигаться вперед; • быть независимыми; • беседовать с людьми, которые придерживаются таких же убеждений; • принимать спонтанные решения и использовать свою находчивость. 	<ul style="list-style-type: none"> • действовать и продвигаться вперед; • быть независимыми; • беседовать с людьми, которые придерживаются таких же убеждений; • принимать спонтанные решения и использовать свою находчивость. 	<ul style="list-style-type: none"> • действовать и продвигаться вперед; • быть независимыми; • беседовать с людьми, которые придерживаются таких же убеждений; • принимать спонтанные решения и использовать свою находчивость. 	<ul style="list-style-type: none"> • действовать независимо; • обсуждать свои идеи по поводу изменений; • генерировать дальнейшие возможности; • с энтузиазмом делать все возможное, чтобы заслуженно играть роль руководителя.
ESTJ необходимо	ESTJ необходимо	ESTJ необходимо	ENTJ необходимо
<ul style="list-style-type: none"> • видеть логическое обоснование и стоящую за этим информацию; • планировать то, что необходимо для осуществления; • иметь доступ к необходимым ресурсам; • брать на себя руководство и осуществлять его. 	<ul style="list-style-type: none"> • видеть логическое обоснование и стоящую за этим информацию; • планировать то, что необходимо для осуществления; • иметь доступ к необходимым ресурсам; • брать на себя руководство и осуществлять его. 	<ul style="list-style-type: none"> • видеть логическое обоснование и стоящую за этим информацию; • планировать то, что необходимо для осуществления; • иметь доступ к необходимым ресурсам; • брать на себя руководство и осуществлять его. 	<ul style="list-style-type: none"> • играть руководящую роль в продвижении изменений; • чтобы к их анализу и решениям относились с должным уважением; • возможность расплагать ресурсами (людьми и технологиями); • видеть позитивные возможности в будущем.

Возвращаясь к примеру

Давайте вновь обратимся к нашему сценарию, чтобы увидеть, каким образом знание типа может помочь нам понять, что происходит внутри каждого человека, внутренний диалог. Напомним, что нашими действующими лицами являются:

Руководитель, ENTP
 Исполнительный совет, ENTJ и INTJ
 Джин, ESTJ
 Пол, ESFJ
 Нэнси, ENFP
 Тони, ISTJ
 Линда, INTP

Руководство компании «Уоррен Продактс, Инк.» организует совещание всех сотрудников, чтобы объявить о дополнительных организационных изменениях.

Руководитель (ENTP): Мы сообщаем новую программу, XYZ. Исполнительный совет изучил разные возможности и пришел к выводу, что это именно то направление, в котором нашей компании необходимо двигаться.

Вот план и перечень тренингов, которые помогут каждому научиться работать в этой новой системе. Это потребует большой отдачи и участия каждого сотрудника.

Я заинтересован в реализации этого плана: он открывает перед нами возможность укрепить наши позиции и смело встретить испытания в будущем. Я уверен, что все вы постараетесь и выполните эту работу.

Внутренний диалог руководителя (с исполнительным советом): Нам необходимо основательно перетрясти кадры и двигаться вперед, иначе мы окажемся за бортом. Это сейчас весьма злободневно, в блестящей публикации в «Гарвард Бизнес Ревю» содержатся размышления о том, как должны действовать компании.

Я не уверен, что мы сможем продвигаться достаточно быстро с теми людьми, с которыми вместе работаем сегодня. Некоторые из них жалуются и ноют, что бы мы ни предлагали.

Если мы воодушевим их, представив будущую картину, то они наверняка поймут, что в этом заключается выход, и присоединятся к команде. Нам следует только подкинуть им информацию о предстоя-

щих изменениях. Они могут присоединиться к нам или же пойти другим путем.

Группа сотрудников, работающих в одном отделе, после совещания отправляется на обед и обсуждает слова руководителя.

Джин (ESTJ): Очередное бесплотовое изменение. Вы можете в это поверить? Помните, как год назад они объявили о реструктуризации? А из этого совсем ничего не вышло. Первые три месяца мы даже не могли понять, куда направлять почту, и люди до сих пор не знают, с кем связываться. Естественно, мы не увидели обещанных улучшений.

Внутренний диалог Джин: Я поддержала бы эти изменения, если бы они ответили на следующие вопросы: В чем суть? Насколько результат будет отличаться от сегодняшнего состояния дел и почему это так важно? К каким неприятностям следует подготовиться? Размышляли ли они раньше, когда пытались осуществить подобное, о том, что получилось, а что нет; и почему пытаются сделать это сейчас? Какие предусмотрены мероприятия для обеспечения поддержки предстоящим изменениям? Каким образом изменения улучшат нашу ежедневную работу? И, наконец, я хочу, чтобы мне предложили принять участие в процессе и использовали мои предложения, либо чтобы мне объяснили, почему они не подходят. Я хочу иметь возможность подвергать критике планы и сам процесс, влиять на них и корректировать.

Пол (ESFJ): У каждого будут сложности с этой программой. Люди будут крайне разочарованы. Как это все отразится на зарплате? Я чувствую, как у меня тянет в желудке.

Внутренний диалог Пола: Я действительно беспокоюсь о Тони; он так переживает из-за всего этого. А Джин слишком раздражена. Хотелось бы, чтобы она была настроена более позитивно. Нэнси собирается принести нам всем книги для чтения и предложить новые идеи; я надеюсь, что смогу понять их. Интересно, что мой босс думает по этому поводу. Держу пари, что она отстаёт от всего этого, и мне необходимо ее поддержать. Надеюсь, это не означает, что наша команда развалится. Линда уже откололась от коллектива. Я надеюсь, что она не оторвется ото всех нас. Интересно, а что думает об этом Тэрри. Мне нужно поговорить с ним, а также с Маргарет, поскольку она входит в круг приближенных и имеет реальное представление о том, что думают наверху.

Нэнси (ENFP): Ну, подождите минуту. Из того, что реструктуризация оказалась неэффективной, не следует делать выводы, что и новая программа не пройдет. Для меня это открывает реальные замечательные возможности.

Внутренний диалог Нэнси: Знаете, это напоминает мне то, о чем говорил Джек месяц тому назад, когда мы общались по сети. Все это казалось таким захватывающим, и было ощущение, что мы действительно к чему-то придем. Мне нужно связаться с Джеком и получить от него дополнительную информацию. Да и у Дианы тоже; помнится, она говорила, что в ее компании происходило нечто подобное. Я думаю, что смогу помочь Тони показать, как это может работать. Жаль, что Джин так негативно и критично ко всему относится. Надеюсь, это не означает, что они собираются кого-то увольнять. В чем будет заключаться их помощь? Они это продумали? Два года тому назад я говорила о необходимости подобных шагов, а теперь они выдают это за свою совершенно новую идею.

Тони (ISTJ): На самом деле я запутался. Чем именно мы будем заниматься? Что будет с нашим отделом? Как мы будем отвечать требованиям заказчиков, справляться с нашими обычными обязанностями? Будет так много работы. А ведь нам и сейчас приходится делать немало.

Внутренний диалог Тони: Что побудило их принять подобное решение? Я потратил достаточно много времени, разрабатывая мероприятия, чтобы мой отдел мог спокойно работать. Не вижу смысла от этого отказываться. Меня беспокоят люди, за которых я несу ответственность: как они будут справляться с работой? И как я сам буду справляться со своей? Кто уже попытается осуществить подобные изменения на практике? Какой у них был опыт? Упас похожая ситуация? Насколько это будет эффективным в данном случае? Боюсь, что у меня нет базовых знаний, опыта, для того чтобы внести необходимые изменения. Где я мог бы их получить?

Джин: Я согласна.

Пол: Да ладно, Тони, ты ведь знаешь свою работу. Я знаю, тебя беспокоит, справишься ли ты со всем объемом работы, но ведь сейчас ты все выполняешь, значит, и потом справишься. Мы знаем, что всегда можем рассчитывать на тебя.

Нэнси: Верно. Мы все здесь компетентные люди. Мы сможем справиться с этим. Давайте попробуем.

Джин: Да, мы-то компетентны, но я не уверена, компетентны ли они.

Тони: А у меня нет времени заниматься этими нововведениями! Они собираются предложить нам эти так называемые замечательные идеи, а затем, как обычно, нам самим придется решать, что со всем этим делать. Это уж слишком.

Пол: Линда, что-то тебя совсем не слышно. Ты-то что думаешь по этому поводу?

Линда (INTP): *Послушайте, я не думаю, что мы можем из этого делать какие-то выводы. Давайте не будем особенно нервничать или беспокоиться об этом. Возможно, на следующей неделе они снова внесут какие-то коррективы, и ничего вообще не произойдет. Мы сможем волноваться по поводу своих дальнейших действий только тогда, когда будем знать наверняка, что действительно что-то происходит.*

Внутренний диалог Линды: *Этих реформ хватит не более чем на месяц. Они же не предоставили нам логических обоснований; они все гонятся за чем угодно, что могло бы скрыть их некомпетентное руководство. Судя по тому, что я читала, многие компании сталкивались с реальными проблемами при внедрении разработанной ими системы. Интересно, проводили ли они какие-то исследования этих изменений. Я не знаю, почему люди настолько эмоционально это воспринимают. Такие вещи происходят сплошь и рядом. И надо всего лишь смягчить удар. Если они оставят меня в покое и позволят мне самой выполнить работу, тогда все будет в порядке.*

Джин: *Вот увидите: у нас будут проблемы, что бы там ни произошло!*

Дальнейшие действия группы

На следующее утро во время совещания члены группы показывают, что их отношение к сделанному накануне объявлению особенно не изменилось. По-видимому, это отразится на их работе и выполнении важной задачи. Вдруг Нэнси напоминает группе, что методика МБТИ очень полезна для понимания взаимоотношений в команде и для того, чтобы ее члены эффективно взаимодействовали между собой. Она вносит предложение: «Вероятно, мы могли бы посвятить какое-то время тому, чтобы применить эту методику на практике и понять наши реакции: то, что происходит и что мы должны в этой связи предпринять».

Группа вступает в оживленную дискуссию по поводу своих требований к информационной базе, сфере коммуникации, вопросам принятия решений, соответствующим разным психологическим типам. Это обсуждение дает выход колоссальной энергии, в ход идут шутки и юмор, и в итоге оно вносит некоторую ясность: что необходимо разным участникам группы, чтобы понять программу XYZ и принять в ней участие. Они пришли к следующим заключениям.

Джин (ESTJ) отвечает за:

сбор информации и аргументов в пользу программы XYZ;

- получение ответов на вопросы о том, что было сделано неверно, как это можно исправить; то, как преподнести свою критику, чтобы она принесла пользу.

Как только Джин получит необходимую информацию, она будет готова действовать.

Тони (ISTJ) отвечает за:

- сбор дополнительной информации, которая имеет практическое значение, но выходит за рамки дискуссии; определение реальных действий и конкретных шагов для выполнения программы XYZ.

Тони перегружен работой, тем не менее он говорит: «Мне это будет крайне интересно. Я могу выкроить время».

Пол (ESFJ) отвечает за:

- выяснение планов исполнительного комитета, чтобы в процессе изменений позаботиться о людях;
- определение своей собственной роли в намеченном плане.

Если он сочтет эти планы неподходящими, то предложит возглавить оперативную группу, чтобы разработать вспомогательные планы.

Нэнси (ENFP) отвечает за:

то, чтобы найти других людей, которые захотят собраться во время завтрака и обсудить возможности, которые видит она;

- использовать контакты, которые она имеет в сети, в качестве источника дополнительной информации и ознакомить с ней других членов организации.

Она говорит Полу: «Дай мне знать, когда тебе станет известно, что они собираются отвечать людям. Это должно произойти, и я поддержу вашу группу, если исполнительный совет не уделит внимания людям.

Линда (INTP) отвечает за:

выяснение проблем, с которыми столкнулись другие члены команды в процессе реализации программы XYZ;

- краткое резюме этих проблем (со ссылками на дополнительную информацию);
- предложение ожидаемых направлений изменений в компании и предотвращение связанных с ними проблем.

Она затронет эти вопросы на встрече исполнительного комитета, а также предложит продолжать исследования, для того чтобы узнать самую последнюю информацию о программе XYZ, о потенциальных проблемах и путях их предотвращения.

Как действовать эффективнее при организационных изменениях

Обычно сотрудники впервые узнают об изменениях после объявления: компания собирается делать следующее. Для сотрудников эти изменения являются **навязанными**, а интуитивное недоверие или сопротивление становятся естественными реакциями по отношению к тем, кто навязывает эти изменения.

Для того чтобы изменения происходили эффективно, нужно соблюдать следующие основные требования: необходимость принимать участие, вносить значимый вклад и становиться неотъемлемой частью процесса, т. е. осуществлять **сознательные** изменения. Если сотрудники организации не включены в процесс принятия решений, каким образом люди могут иметь право на собственность?

Самостоятельно или вместе с тем, кому вы доверяете, рассмотрите следующие вопросы и определите, что вам необходимо для того, чтобы стать активным участником, а не пассивной (и хнычущей) жертвой:

УЧАСТИЕ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Как прошлый опыт помогает вам в данной ситуации?
 - Как вы представляете свое участие в данной ситуации?
2. Используйте знание своего психологического типа и проанализируйте, почему у вас возникают такие чувства/мысли по поводу изменений.

- Вы считаете, что в процессе принятия решений ваши логические обоснования не были приняты во внимание?
 - Выглядит ли это как пренебрежение вкладом людей?
 - Чего не хватает лично вам?
3. Примените знание своего типа, чтобы определить, какого рода информация вам необходима.
 - Данные, имеющие практическое значение?
 - Общее представление о будущем?
 - Что сейчас происходит неверно?
 - Какие возможности предоставлены для вас?
 4. Как временные рамки отражаются на вашем типе?
 - Слишком свободные?
 - Слишком жесткие?
 - Сможете ли вы адаптироваться к этому графику и плану?
 5. Назовите основания, по которым вы хотите, чтобы вас задействовали?
 - Ваши идеи?
 - Ваш опыт?
 - Ваша критика?
 - Ваша поддержка?
 6. Помните, что знание своего психологического типа поможет вам определить свои потребности и позволит быть на высоте. Далее вам придется самому отвечать за себя — находить пути для реализации этих потребностей..

Глава 9. СТРЕСС

Вы когда-нибудь говорили что-нибудь подобное?

«Эта работа сводит меня с ума!»

«Я мог бы что-то сделать, если бы мой босс отстал от меня!» «Если бы только перестал трезвонить телефон». «Еще одна такая штормовщина — и ноги моей здесь больше не будет!»

Факторы, о которых говорится в этой книге, являются потенциальными причинами стресса на работе:

неправильное общение;

недостаток времени, необходимость делать слишком много; слишком большое (или недостаточное) количество совещаний; объем, продолжительность и скорость изменений; межличностные конфликты с коллегами; руководители, с которыми трудно; • команды, которые не срабатываются вместе.

Сегодня мы часто подвергаемся стрессу на работе. Однако то, что вызывает стресс у одного, не обязательно будет стрессом для другого: в отношении стрессов тоже прослеживается типология.

Типовые предпочтения и стресс

Ниже мы приведем примеры ситуаций, которые чаще всего являются стрессом для людей с разными типами предпочтений.

Экстраверсия — интроверсия

Самостоятельное осуществление проекта (является стрессом для Е; побуждает к действию I)

Прерывания, не дающие сосредоточиться и сконцентрироваться (является стрессом для I; побуждает к действию Е)

Эрик (экстраверт) и Изабелла (**интроверт**) вместе работают над проектом. На первом этапе им необходимо провести беседу с сотрудниками компании. Вы знаете, как это происходит: составить сообщение, перезвонить, когда будет удобно, и так далее. Эрик считает, что такие прерывания побуждают его к действию. Изабелла каждый вечер приходит домой измученная и раздраженная.

На втором этапе реализации проекта каждый из них должен обобщить информацию, полученную в результате телефонных переговоров. Эрик считает, что ему необходимо чаще выходить из офиса; он теряет энергию, когда работает в одиночку. Изабелла, напротив, чувствует себя в этом случае великолепно!

Ощущающий тип — интуитивный тип

«Мозговой штурм»

(является стрессом для S; побуждает к действию N) Сбор конкретной информации для проекта (является стрессом для N; побуждает к действию S)

Самуэль (**ощущающий тип**) и Натали (**интуитивный тип**) принимают участие в семинаре, посвященном созданию команд. Программа на первый день: мозговой штурм, чтобы получить как можно больше определений команды. Самуэль находит это занятие скучным и недоумевает, какой смысл в «мозговом штурме», в то время как Натали это побуждает к действию. Позднее, когда команда будет рассматривать годовой баланс, Самуэль будет выражать заинтересованность, а у Натали это будет вызывать бесконечную тоску!

Мыслительный тип — чувствующий тип

Поддержание межличностных контактов с коллегами (является стрессом для T; побуждает к действию F)

Критика идей или проектов, нахождение изъянов (является стрессом для F; побуждает к действию T)

Терри (**мыслительный тип**) является руководителем Фреда (**чувствующий тип**) и понимает, что тому хочется поговорить о своих друзьях и семье и расспросить ее о том, как она провела выходные, ины-

ми словами, заняться пустой болтовней. Фред полагает, что подобная беседа помогает ему наладить тесные взаимоотношения с Терри. Когда Терри просит Фреда поговорить об этом за обедом, Фреду кажется, будто в их взаимоотношениях образовалась брешь. Когда Терри просит его высказать критику по поводу недостатков предложенного ею проекта, Фреда все это очень сильно беспокоит; ему кажется, что это будет болезненным для обеих сторон.

Оценивающий тип - воспринимающий тип

Когда важный проект снимается с повестки дня (является стрессом для J; побуждает к действию P) • Проект с жесткой схемой и строгими временными параметрами (является стрессом для P; побуждает к действию J)

Джулия (**оценивающий тип**) и Пэтти (**воспринимающий тип**) отвечают за своевременное предоставление ежемесячного отчета. Джулии очень нравится, что они распределили время, чтобы сдать отчет в срок. Пэтти чувствует себя зажатой; какие-то поломки в копировальном аппарате в последнюю минуту вызывают у нее сильный стресс, в то время как Джулия оперативно находит другой аппарат. Как здорово, когда работа доводится до конца, несмотря на трудности!

Профессиональная деятельность и типовые предпочтения

Как вы уже могли заметить, деятельность, противоречащая вашему естественному стилю, может вызвать стресс. Способность находить некое равновесие может помочь смягчить стресс. Так, задача Изабеллы (I) заключалась в том, чтобы выяснять что-то по телефону, и это забирало у нее всю энергию; но потом она поняла, что в процессе составления отчетности силы вновь к ней вернулись. Иногда мы вносим разнообразие в повседневную работу. Поразмышляйте о своей работе и выполняемых вами задачах. Можете ли вы найти более гибкий подход для удовлетворения своих потребностей?

Для того чтобы рассмотреть ваше отношение к работе через призму типа, вы, возможно, захотите обратиться к следующему перечню обязанностей, которые соответствуют работе людей с различными типовыми предпочтениями. Проверьте, что необходимо вам в вашей работе, и сравните эти обязанности с вашими типовыми предпочтениями. Несоответствие может послужить причиной стресса.

Деятельность экстравертов

- работают вместе с другими;
- проводят много времени за телефонными разговорами;
- часто взаимодействуют с коллегами;
- действуют быстро;
- предпочитают разнообразие;
- открыто и часто обсуждают что-либо.

Деятельность интровертов

- самостоятельно справляются с работой;
- используют электронную почту в качестве средства общения;
- прерываются на время для концентрации внимания;
- размышляют, прежде чем приступить к действию;
- могут глубоко концентрироваться на чем-то одном;
- осторожно обсуждают что-либо в приватной беседе, принимая во внимание все аспекты.

Деятельность ощущающего типа

- принимают во внимание реальное положение дел;
- используют проверенные методы для выполнения чего-либо;
- вдаются в подробности;
- убеждаются в том, что факты точны;
- основывают свои действия на опыте;
- практичны.

Деятельность интуитивного типа

- прислушиваются к внутреннему голосу;
- ищут новые методы для выполнения старых задач;
- делают беглый обзор;
- убеждаются в том, что значение фактов очевидно;
- действуют, исходя из возможностей;
- сложные натуры.

Деятельность мыслительного типа

- объективно анализируют ситуацию;
- устанавливают критерии и стандарты;
- критикуют и замечают изъяны;
- фокусируются на задачах;
- в принятии решений руководствуются логическими доводами;
- задают вопросы для прояснения ситуации.

Деятельность чувствующего типа

- оценивают ситуацию, основываясь на личном опыте;
- адаптируются к индивидуальным различиям и требованиям;
- обращают внимание на позитивные аспекты и ценят их;
- фокусируются на процессе и на участниках процесса;
- руководствуются эмпатией и личными ценностями в процессе принятия решений;

• считают, что вопросы лишь подчеркивают различия, а не способствуют установлению гармоничных отношений.

Деятельность оценивающего типа

- организуют себя и других;
- прибегают к планированию, чтобы справиться с задачей;
- предпочитают знать временные параметры, а также крайние сроки;
- организуют процесс, чтобы избежать штормовщины;
- завершают одно дело и двигаются дальше;
- разрабатывают план на случай непредвиденных обстоятельств.

Деятельность воспринимающего типа

- от процесса переходят к разработке плана;
- полагаются на собственный подход к планированию, чтобы справиться с задачей;
- предпочитают гибкий подход в отношении временных параметров и крайних сроков;
- организуют процесс, чтобы направить в нужное русло энергию, расходуемую при выполнении каких-то дел в последнюю минуту;
- готовы пересмотреть свои ценности;
- надеются на чудо.

Многие профессии требуют выполнения различных обязанностей, включая те, которые содержатся в перечне предпочтений. Тем не менее, если вы затрачиваете большую часть времени на работу, которой вы не отдаете предпочтения, это может привести к стрессу. Взгляните еще раз на перечень и определите, какие виды деятельности, не связанные с вашим психологическим типом, — если они есть, — больше всего вызывают у вас стресс?

Что вы можете сделать?

1. Можете ли вы заниматься этим видом деятельности с кем-то, у кого это не вызывает стресса?
 - «Если ты дашь мне отчет, я его напишу» (говорит интроверт экстраверту).
 - «Если ты подготовишь бюджет в целом, я все подробно заполню» (говорит представитель ощущающего типа интуитивному).
2. Есть ли у вас возможность совмещать эту деятельность с той, которая ближе вам по духу?

- Многие из нас могут некоторое время выполнять «нетипичную» работу, если делать частые перерывы.
 - Поощряйте себя. Если я завершу отчет сегодня утром, то попрошу Боба пойти со мной на обед (поощрение для экстраверта).
3. Можете ли вы иначе сформулировать или перераспределить свои обязанности и включить в их число те, которые ближе вам по духу?
 - Я принадлежу к чувствующему типу; когда меня просят подвергнуть критике чей-то план, могу ли я рассматривать это как возможность также оказать им поддержку и помощь?
 4. Хотелось бы вам поднять другую работу или играть другую роль в сложившейся ситуации?
 - Можете ли вы чередовать свою работу с другими видами деятельности?
 - Можете ли вы переключиться на другие роли; перейти с главных ролей на эпизодические? Или наоборот?

Конечно, существует множество других факторов, не зависящих от вашего типа предпочтений, которые могут вызывать стресс. Извините, но данная книга не об этом!

Некоторые тревожные сигналы стресса: типовая гиперболизация

Возможно, вы уже умеете распознавать ситуации, в которых переживаете стресс. Взгляд с точки зрения типологии поможет вам определить и другие ситуации, о которых вы можете не знать. Это позволит вам выявлять признаки стресса не только у себя, но и у других.

Даже если вы приложите массу усилий, чтобы свести стресс до минимума, некоторые периоды и ситуации все же останутся вне нашего контроля. Например, приближение крайнего срока сдачи работы, требующее от нас большого напряжения; перемены в организации, заставляющие нас вносить изменения в привычный график; перегруженность работой и обязанностями, которых становится все больше и больше. В такие моменты всякий может растеряться, отвлечься, упустить из виду самое главное, а также оказаться втянутым в сотни разных дел. В таких ситуациях трудно работать эффективно.

Как мы уже объясняли в главе 7, у каждого типа есть сильная сторона, которая получила название ведущей функции. Обычно это то качество, которым вы руководствуетесь, активно используете и считаете наиболее удобным. Когда люди испытывают стресс, они, естественно, пытаются все «уладить», используя исключительно свои

проверенные способы и средства. Проблема заключается в том, что это может вывести нас из равновесия, привести к гиперболизации своих сильных сторон и игнорированию других типов личностей, которые обычно и обеспечивают необходимый баланс.

Как проявляется гиперболизация у разных типов предпочтений?

В этом разделе показано, что говорит каждый тип о своем гиперболизированном поведении. Приведем примеры и проиллюстрируем, как это проявляется во время совещания.

Экстраверты

Нормальные, уравновешенные	Немного преувеличива- ющие ситуацию	Потерявшие контроль
-------------------------------	--	---------------------

Пристально изучают Фокусируются на ка- Одержимы этой стороной
ближайшее окружение кой-то одной стороне в сложившейся ситуации

Черпают опыт из ело- жившейся ситуации ментах	Делают усиленный ак- цент на удачных мо- нентах	Чрезмерно потворствуют физиологическим потреб- ностям — «Только сейчас и никогда больше!»
---	---	---

Гиперболизированный экстравертный ощущающий тип (ESTP и ESFP)

Салли (ESTP) испытывала на работе огромное давление. Ее отделу необходимо было учесть новые положения, принятые правительством, которые должны серьезно повлиять на деятельность в целом. Руководство оказывает на нее давление, настаивая, чтобы она внедрила эти изменения как можно быстрее. На совещании Салли так начинает свое выступление: «Нам всем необходимо понять ту непростую ситуацию, в которой мы оказываемся в связи с новыми положениями, принятыми правительством. Позвольте мне привести данные, которые прояснят ситуацию». Затем она зачитывает двадцать пять страниц, которые тщательно подготовила, при этом на каждой странице данные рассматриваются ею в новом ракурсе. Со-

трудники отдела начинают перебивать ее и говорить, что они поняли всю сложность ситуации и у них есть идеи по поводу решений, но Салли не может отключиться от своих таблиц. Ей хочется, чтобы каждый воспринял эту информацию всесторонне и детально, чтобы у всех сложилось такое же полное представление по данному вопросу, как и у нее, прежде чем переходить к обсуждению решений.

Нормальные, уравновешенные	Немного преувеличива- ющие ситуацию	Потерявшие контроль
-------------------------------	--	---------------------

N	N	N
---	---	---

Видят возможные пути	Разбрасываются меж- ду разными возможно- стями	Совершенно сбиты с толку и завалены возможностями
----------------------	--	--

Полны энтузиазма	Задействуют каждого сейчас!	Маниакальны
------------------	--------------------------------	-------------

Гиперболизированный экстравертный интуитивный тип (ENFP и ENTP)

Отличительные черты Сью (ENFP) при проведении совещаний — теплота и энтузиазм. Обычно группа поддерживает ее новые увлека-тельные идеи. Однако на этом совещании реакция группы была нега-тивной, они не стали принимать участия, как обычно. Сью хотела всех заинтересовать и увлечь, но люди скучали и казались вялыми. Тогда Сью перешла от энтузиазма к наигранности, практически устроив представление. Она принялась рассказывать нелепые и неприличные истории, не имеющие отношения к ситуации, пытаясь таким образом привлечь их внимание и увидеть ответную реакцию.

Нормальные, уравновешенные	Немного преувеличива- ющие ситуацию	Потерявшие контроль
-------------------------------	--	---------------------

T

Придерживаются ло- гики	Навязывают свою ло- гику	Хладнокровно обсуждают что-либо и анализируют. Типичный пример: г-н Спок
----------------------------	-----------------------------	--

Организованные	Контролируемые, кон- тролирующие: будем организованными!	Ригидны. «Единственно возможный путь для орга- низации — это мой путь!»
----------------	--	---

*Гиперболизированный экстравертный
мыслительный тип (ESTJ и ENTJ)*

Джек (ESTJ) начинает совещание, четко составив повестку дня на основе предложений, высказанных группой на предыдущем совещании. Однако за последнюю неделю произошли новые события, и члены группы предложили внести некоторые изменения в повестку дня. Джек считал, что группе необходимо принять некоторые решения, основываясь на имеющейся повестке дня, чтобы он мог продолжить свою работу. Он испепелял взглядом тех, кто затрагивал новые вопросы, и настаивал на том, чтобы вернуться к объявленной повестке. Группа возмутилась и вступила с ним в конфронтацию. Но он не отступил от намеченных тем, а упрямо прерывал людей, которые отклонялись от темы, чтобы вернуть их к (его) задаче.

Нормальные, уравновешенные	Немного преувеличива- ющие ситуацию	Потерявшие контроль
Принимают других	Знают, что для других будет лучше	Ханжески относятся к знаниям и навязывают их другим
Откликаются на нужды других	Назойливо выпытыва- ют ваши нужды	Объясняют другим свои нужды и навязывают их

*Гиперболизированный экстравертный
чувствующий тип (ESFJ и ENFJ)*

На своей новой работе Джулия (ESFJ) чувствовала себя очень неуверенно. До этого она никогда не выполняла обязанностей руководителя и сомневалась, есть ли у нее необходимые навыки и опыт, для того чтобы возглавить отдел. Особенно тревожили ее два сотрудника, которым доставляло удовольствие спорить друг с другом. Джулия была полна решимости организовать их совместную работу так, чтобы она была более эффективной. На первом же совещании между этими двумя сотрудниками возникло серьезное разногласие, и Джулия тут же сказала: «А сейчас, я думаю, нам удастся найти основную причину разногласий, и мы сможем прийти к соглашению». Когда оба сотрудника отклонили ее предложение, а спор между ними лишь обострился, Джулия снова вмешалась и заметила: «Билл, ну

вы же не это имели в виду. Я знаю, что в глубине души вы с уважением относитесь к точке зрения Джека и его опыту. Джек, я знаю, что вам действительно импонирует Билл, вы просто не знаете, как это выразить. Я хочу, чтобы вы пожали друг другу руки, а потом отправились вместе на ланч; поговорите о своих семьях, расскажите друг другу что-нибудь важное о себе, по-настоящему откройтесь и покажите, какие вы на самом деле. Держу пари, что после этого вы сможете замечательно работать вместе».

Интроверты

Нормальные, уравновешенные	Немного преувеличива- ющие ситуацию	Потерявшие контроль
Выбирают «необходи- мые» подробности	Видят <i>только</i> «необхо- димые» подробности	Признают и делают акцент ТОЛЬКО НА ВАЖНЫХ ПОДРОБНОСТЯХ Делают усиленный ак- цент на удачных моментах
Реалистичны	Уверены в реалиях дан- ной ситуации	Догматичны относительно своих реалий

*Гиперболизированный интровертный
ощущающий тип (ISTJ и ISFJ)*

Стиль проведения совещаний Сэнди (ISTJ) — прямой и реалистич-
ный. Она заблаговременно и скрупулезно планирует и готовит свое вы-
ступление, чтобы не потерять нить разговора и выдержать последова-
тельность. Кроме того, она считает, что выверенные и последовательно
представленные данные обеспечивают принятие правильного решения,
и уверена, что это так же верно для всех. Сэнди открывает совещание
так, как запланировала. Сотрудники начинают задавать вопросы, кото-
рые, на ее взгляд, не имеют никакого отношения к данной теме, а в ее
повестке дня должны идти позже. Она говорит: «Мы вернемся к этому
минут через тридцать; сейчас нам необходимо выполнить то-то и то-
то». Поскольку сотрудники оказывают все большее сопротивление ее
выверенному плану, Сэнди еще категоричнее настаивает на том, чтобы
соблюдать последовательность в рассмотрении тем, считая, что необ-
ходимо строго придерживаться схемы, предоставляя информацию. Ког-

да группа становится неуправляемой и начинает остричь, она перестает воспринимать ее, продолжая свою запланированную презентацию.

Нормальные, Немного преувеличива- Потерявшие контроль
уравновешенные ющие ситуацию

N N N
Видят взаимосвязь яв- Обобщают связи лений САМАЯ ВАЖНАЯ ТЕО-
Имеют целостное пред- Выражают РИЯ ВО ВСЕЙ ВСЕЛЕННОЙ
уверенность Высокомерно отстаивают —«Все взаимосвязано»
ставление в своей точке зрения свою правоту

*Гиперболизированный интровертный
интуитивный тип (INFJ и INTJ)*

Пэт (INFJ) прочитал увлекательную новую книгу, которая побудила его изменить систему управления в своей организации. Он организовал совещание менеджеров, чтобы представить свою точку зрения. Некоторые менеджеры отметили то, что система неплохо работает и в теперешнем виде, другие стали задавать вопросы по поводу представленной им точки зрения. Все это показалось Пэту несущественным. Для него была важна его точка зрения! Пэт почувствовал раздражение, но постарался скрыть его. Затем он начал отвечать на вопросы, объясняя, что нет необходимости обсуждать это дальше, пусть все идет так, как есть. Никто не смог ни продвинуться вперед, ни понять его до конца. Они не поняли, что он пытался до них донести и чего ожидал от них.

Нормальные, Немного преувеличива- Потерявшие контроль ющие
уравновешенные ситуацию

T T
Доходят до самой сути Фокусируются на том, Навязчиво настойчивы в
и находят объяснения чтобы дойти до самой отношении той истины, ко
су/им торую удалось найти
Критикуя, используют Обращаются к своим Демонстрируют высоко-
свои аналитические на- внутренним критичес- мерное неприятие всех про-
выки ким монологам: «Ник- чихточек зрения и людей
то не знает...», «Они все
глупые...»

*Гиперболизированный интровертный
мыслительный тип (ISTP и INTP)*

Эл (INTP) пришел на совещание с четким представлением о том, какое решение должна принять группа. Сотрудники начали обсуждать важные вопросы, не относящиеся к теме. Сначала Эл чувствовал себя комфортно, но потом беспокоился, что на обсуждение его вопросов не останется времени. Его разочарование еще усилилось, когда выяснилось, что некоторые сотрудники по-другому рассматривали вопросы, которые он уже продумал и наметил верные дальнейшие действия. Он был уверен в своей правоте, они же хотели продолжать подробное обсуждение. И тогда Эл начал вещать, демонстрируя логику собственной позиции, настаивая на своей точке зрения и анализе, подвергая острой критике вопросы, поднятые другими, и отпуская саркастические реплики по поводу их обеспокоенности.

Нормальные, Немного преувеличива- Потерявшие контроль
уравновешенные ющие ситуацию

Идеалистичны Правильный идеализм — Склонны к демагогии
«Мой идеал — «правиль- «Вы поверите в это»
ный» идеал»
Защищающиеся, ло- Настоящие страдальцы
яльные

Лояльны

*Гиперболизированный интровертный
чувствующий тип (ISFP и INFP)*

Рон (ISFP) возглавил комитет по организации международной конференции. Он запланировал «самую большую конференцию, которая когда-либо проводилась» — так он себе это «представлял». Он тратил очень много времени и энергии на планирование каждого аспекта, расписывая все до минуты. За несколько месяцев до начала конференции президент организации посетил совещание комитета, чтобы проверить, как идет подготовка, и дать необходимые советы. Он обратил внимание, что «великолепная система звукоусиления микрофона докладчика» очень дорого стоит.

Рона это задело, и он подумал: «Почему люди не понимают, насколько важна для нас эта система звукоусиления? Она создаст особую атмосферу на предстоящей конференции. Я столько сил положил на то, чтобы конференция стала действительно важным событием, в том числе и на установку этой аппаратуры. Как люди могут критиковать меня и совершенно не ценить то, что я сделал?»

Восстанавливая равновесие

Во всех этих примерах люди испытывали стресс и старались справиться с ним, обращаясь к своим сильным сторонам. В попытках справиться со стрессом они переоценивали свои сильные стороны, переставали замечать свои естественные наклонности и теряли контроль. Сталкиваясь с проблемами, они были склонны преувеличивать их.

Гиперболизация редко помогает вернуть ситуацию под контроль. Люди уже не могут естественно реагировать. Они становятся жалкими карикатурами на самих себя и теряют способность действовать гибко.

Люди, склонные к гиперболизации, оказывают негативное влияние на окружающих. Общаясь с такими людьми, вы порой ловите себя на мысли, что стремитесь прекратить разговор и молча оказываете сопротивление. В других ситуациях вы попытаетесь оттеснить такого человека, используя в споре огульные утверждения или даже крепкие выражения. Нередко вас смущает то, что человек потерял над собой контроль, и даже может возникнуть желание удалиться.

Гиперболизируя что-либо, люди теряют над собой контроль; наиболее эффективный способ справиться с этим - независимо оттого, идет ли речь о вас самих или о ком-то еще, — устроить перерыв, передышку, чтобы привести в порядок свои мысли и вернуться в норму. Если вы сами чувствуете, что начинаете гиперболизировать, попросите сделать перерыв, чтобы вернуться к этой теме позже. Например, вы можете сказать: «Мне бы хотелось еще поразмышлять об этом. Не могли бы мы перейти к другим вопросам повестки дня, а к этому вернуться позднее?» или «Может быть, устроим пятиминутный перерыв?»

Если вы замечаете, что кто-то другой становится догматичным и начинает гиперболизировать, попробуйте сказать: «Подождите. Давайте присядем на минуту и все рассмотрим» или «Это действительно важная тема, и я не берусь рассматривать это сейчас. Может, сделаем пятиминутный перерыв, а потом вернемся к этому вновь?».

Перерыв или передышка обычно дают возможность прийти в норму и помогают людям вернуться к своим делам, чтобы эффективнее справляться с проблемами и стрессом.

Крайняя степень стресса: «господство» второстепенных функций

Но если на перерыв нет времени, давление все усиливается, вы устали или больны, а стресс все возрастает? Когда стресс становится невыносимым, человек совершенно теряет равновесие. В такой ситуации качества, которые вы стараетесь не проявлять, могут внезапно выйти на поверхность, так что это шокирует и расстроит вас, а также окружающих. Подобные вспышки не являются гиперболизацией вашей естественной индивидуальности — это те стороны вашего «я», которые не замечаете ни вы сами, ни окружающие вас люди. В таких случаях люди обычно говорят: «Не знаю, что на меня нашло» или «Я был сам не свой». Об этом вы можете прочитать в книге Наоми Квэнк «Вне себя» (Naomi Quenk *«Beside Ourselves»*), где дается подробное описание «господства» второстепенных функций.

Несмотря на то, что в этих вспышках можно заметить много личностных качеств, теория психологических типов подсказывает, какие характеристики могут быть извлечены из знания определенного типа. Например, тот, кто отдает предпочтение экстраверсии и обычно обращает на себя внимание, может закрыться и замолчать, в то время как тот, кто предпочитает интроверсию, может «взорваться», что совершенно для него не характерно, обнаруживая в себе, таким образом, качества экстраверсии.

Представители всех психологических типов испытывают неловкость и огорчаются из-за подобных вспышек. Обычно мы оказываемся некомпетентными в непривычных для нас областях. Мы ведем себя как дети или настаиваем на беспочвенной точке зрения.

Вернемся еще раз к совещаниям, на которых люди были очень взволнованы, и постараемся понять, что может произойти, если не будет восстановлено душевное равновесие.

Экстраверты

Экстравертный ощущающий тип (ESTP и ESFP): Салли и ее таблицы

Когда почти все сотрудники потеряли интерес к таблицам Салли и попросили ее двигаться дальше, она начинает испытывать на-

пряжение, вызванное мыслями, которые крутятся у нее в голове. Ей вдруг становится ясно, что ее отдел и организация не справятся с этой сложной задачей, что люди не понимают и не могут понять: она потеряет работу и не сможет найти другую, поскольку потерпела здесь поражение. Как только картина проясняется, чувства начинают переполнять Салли, а группа вызывает раздражение: «Я вижу, что никто из вас не заинтересован в этом. Очевидно, вы не понимаете, насколько серьезна проблема. Я заканчиваю совещание». И она поспешно уходит.

Наименее отработанной и развитой стороной Салли является интровертная интуиция. Ее «знание», скорее всего, было не точным, поскольку у Салли была не очень развита интуиция, но ей в тот момент казалось, что интуиция у нее отличная. Единственная возможность, которую она увидела, была негативной.

Экстравертный интуитивный тип (ENFP и ENTP): Сью и ее потрясающие идеи

Когда группа отказалась принять идеи Сью, она обратилась к себе, успокоилась и переключила энергию и внимание со своих потрясающих идей на конкретные «сенситивные» подробности своего окружения: помещение не было как следует подготовлено, обед (на самом деле вкусный) оказался плохим, регистрация участников была не очень хорошо организована. Окружающие восприняли это как мелкие придирки.

Наименее отработанной и развитой функцией Сью является интровертное ощущение. Фокусирование на конкретных деталях, связанных с окружением, дезорганизует ее, кроме того, это непродуктивно для группы и всех тревожит. Основной акцент она делает на несущественных деталях.

Экстравертный мыслительный тип (ENTJ и ESTJ): Джек и его запланированная повестка дня

Джек испытывает внутреннее напряжение, когда сотрудники предлагают изменить программу совещания, он совершенно сбит с толку, и его охватывают отвратительные чувства. Он убежден, что потерпел провал как руководитель и, очевидно, был некомпетентен. Все, что он делал, прошло не так, как нужно, группа ему не доверяет, да и не обязана; он не может считаться «хорошим». Группа видит, как он становится возбужденным, чувствительным к критике и при-

нимает все, что ему говорят, на свой счет. Он теряет эмоциональное равновесие, сердится, критикует.

Наименее отработанной и развитой функцией Джека являются интровертные чувства. Погружение в неразвитые чувства, связанные с интроверсией, разочаровывает Джека. Группа не знает, как общаться с человеком, который внезапно перестал замечать логику. Впоследствии Джек смущается, вспоминая эмоциональную вспышку, столь нехарактерную для него. Детские реакции и ложные ценности берут верх над его обычным логическим мышлением.

Экстравертный чувствующий тип (ESFJ и ENFJ): Попытки Джеки оказать помощь

Когда Боб и Джек противятся предложениям Джеки, их нового руководителя, о том, как они должны справляться с работой, она испытывает внутреннее напряжение и начинает слишком придирается к себе: «Вот видите, я знала, что не справлюсь с этим. Мне никогда не повезет. И так во всем, что бы я ни делала, — сплошные неудачи». Затем она, по обыкновению, набрасывается на других, обвиняя их в том, что они намеренно пытаются саботировать работу. Она использует свое понимание людей, основанное на ощущениях, выставляя их слабые стороны напоказ перед группой.

Наименее отработанной и развитой функцией Джеки является интровертное мышление. Когда что-то задевает ее, она забывает о логике и обращается к резкой, необоснованной критике положительных аспектов мыслительного типа. Группу поражает такой поворот, и впоследствии Джеки с ужасом вспоминает свои злые, критические нападки.

Во всех приведенных примерах с экстравертами обращение к нетипичным для них функциям отнимает энергию от деятельности, направленной вовне, и они обращаются к себе, производя на других впечатление отстраненных, холодных или депрессивных.

Интроверты

Помните, что у интровертов внутреннее напряжение вызывают экстравертные качества, менее комфортные для них.

Интровертный ощущающий тип (ISTJ и ISFJ): Сэнди старательно готовит совещание сотрудников

Совещание сотрудников закончилась провалом, да и с планом, продуманным Сэнди до мельчайших подробностей, вышла неразбе-

риха. Она внезапно вскакивает и взрывается перед группой: «Вы понимаете, что произойдет, если мы не продумаем эти вопросы? Я столько сил потратила на то, чтобы собрать все воедино, а вы сидите и позволяете себе шутить. Вы провалитесь, но на этот раз я не буду после вас переделывать!» Группу, естественно, смущает эта странная вспышка обычно спокойной Сэнди. Они чувствуют себя виноватыми в ее поведении и одновременно сердятся на Сэнди за произнесенные в запальчивости несправедливые оценки.

Наименее отработанной и развитой функцией Сэнди является экстравертная интуиция. Когда она испытывает внутреннее напряжение, то высказывает огульные утверждения и негативные прогнозы и тем самым как бы «призывает» беду.

***Интровертный интуитивный тип (INFJ и INTJ):
Пэт. Его интуиция и взгляды***

Когда становится ясно, что группа не понимает и не принимает взглядов Пэта, он резко переключает свое внимание и начинает гневно критиковать участников совещания: «Конечно, действующая система работает великолепно! Именно поэтому, вы, Лиз, потеряли в прошлом году трех лучших сотрудников. Именно поэтому, вы, Дэвид, превысили свой бюджет на 23,5%. Филис, каковы на сегодняшний день ваши расходы на обучение? Какой процент от бюджета вы потратили?»

Наименее отработанной и развитой функцией Пэта является экстравертное ощущение. Когда он оказывается в этом состоянии, то начинает фокусироваться на деталях, которые обычно не являются важными для него и действительно неуместны в дискуссии. Никто и предположить не мог, что необходимо знать эти детали, и у всех возникло ощущение, что их допрашивают с пристрастием.

***Интровертный мыслительный тип (ISTP и INTP):
Важные решения Эла***

Когда в ходе совещания наметился разлад и большинство членов группы перестали высказываться, Мэри продолжала бросать вызов позиции Эла. Наконец, Эл взорвался. Стукнув кулаком по столу, он закричал на Мэри: «Вы можете удалиться с совещания! Прямо сейчас. Убирайтесь!»

Наименее отработанной и развитой функцией Эла являются экстравертные чувства. Как у большинства представителей интровер-

тного мыслительного типа, экстравертные чувства Эла оказались не развитыми, и ситуация выглядела как чрезмерное и неуместное выражение неконтролируемых эмоций. Его вспышки гнева носили личностный характер, в них не было логики, они были неразумными и несправедливыми. В этом проявлялось искаженное выражение наименее развитой функции Эла.

***Интровертный чувствующий тип (ISFP и INFP):
Замечательная конференция Рона***

Президент, не понимая, что происходит с Роном, предложил менее дорогостоящие альтернативы для основной программы. Наконец, Рон взорвался: «Вам наплевать на людей в этой организации! Вы такой бюрократ. За всеми этими цифрами вы не видите наши цели и то, что действительно важно для организации. Я не могу продолжать, когда мне не доверяют. Я оставляю свой пост!»

Наименее отработанной и развитой функцией Рона является экстравертное мышление. Когда он внезапно взрывается, его мышление находит выход в нападении, а не во взвешенной критике, обычно свойственной представителям мыслительного типа.

Во всех этих случаях с интровертными типами энергия растрачивается ими на выражение экстраверсии.

**Повторение: использование типологии
в преодолении стрессовых ситуаций**

Помоги себе сам

Возникает искушение забыть этот опыт как можно быстрее и сказать себе: «Это был не я». Мы предлагаем иной подход. Если вы окажетесь в подобной ситуации:

1. Обратите внимание: вам действительно необходим перерыв. Отправьтесь на прогулку, возьмите выходной и отвлекитесь на что-то совершенно другое, почитайте детективный роман или займитесь тем, что действительно доставляет вам удовольствие.
2. Простите себя, а потом определите, был ли вам причинен ущерб (реальный или эмоциональный) и требуется ли время на восста-

новление. Если вы кого-то оскорбили или причинили вред, признайтесь в этом и попросите прощения.

3. Проанализируйте свое поведение, чтобы увидеть, какие уроки можно из этого извлечь. Когда вы реагируете на стресс таким образом, разум подсказывает вам: «Обрати внимание, ты теряешь над собой контроль. Есть моменты, на которые ты не обращаешь внимание». Какие это моменты? Что привело к этой вспышке? Как можно иначе действовать в подобной ситуации?

4. Используйте другие свои стороны, которые помогут вам восстановить равновесие. Некоторые люди считают, что использование предпочитаемых функций (другая центральная буква вашего типа) помогает понять, что произошло, и восстановить нормальную деятельность.

Тип ESTJ (ведущая функция — экстравертное мышление) обращается к своим ощущениям для сбора информации о характере стресса, а также для того, чтобы узнать, что позволит ей вновь обрести равновесие.

Тип ENFP (ведущая функция — экстравертная интуиция) обращается к знающим людям (чувствующего типа), чтобы выяснить реалии и восстановить свое естественное видение.

5. Обсудите то, что произошло, с коллегой, которому вы доверяете, или с другом. Это поможет вам лучше понять произошедшее. Такой подход больше походит на стратегию экстравертов, чем интровертов.

Если вы интроверт, для вас полезнее будет сначала самому поразмыслить над опытом, возможно, сделать записи. Затем можно обсудить это с кем-то еще.

Работая с теми, кто испытывает сильный стресс

1. Не пытайтесь взывать к разуму людей, когда те «на взводе», стремясь убедить, что они поступают неразумно. Это неэффективно.
2. Не нужно высмеивать, шутить или пытаться передразнивать. В таких ситуациях у людей отсутствует чувство юмора. Вы могли шутить с ними раньше, но не сейчас.
3. Предложите сделать перерыв, например, выйти на прогулку.
4. Если вам кажется, что человек отдает предпочтение экстраверсии, скорее всего, он захочет обсудить происшествие с тем, которому доверяет, кто выслушает и поддержит его.
5. Если вам кажется, что человек отдает предпочтение интроверсии, ему потребуется спокойное место и время, чтобы вновь об-

рести равновесие. Вы сможете им помочь, предоставив это время и место.

6. Подобные вспышки со стороны другого человека — это его дело. Вас они не должны касаться. Обеспечьте себе защиту, если необходимо, просто уйдите. Вам не нужно находиться рядом и выслушивать оскорбления.
7. Хотя знание психологического типа и помогает определить, что является стрессом, и описать типичное поведение людей в стрессовых ситуациях, это только одна сторона медали. (Вспомните наш список стрессовых ситуаций на рабочем месте, приведенный в начале данной главы.)

Берегите себя и помните, что каждый тип вкладывает в это свой смысл!

Глава 10. КАК ЛУЧШЕ ВСЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЙ ТИП В РАБОТЕ

Мы надеемся, что вы получили удовольствие, прочитав предыдущие главы, и кое-что поняли про себя. Возможно, даже научились разбираться в людях, с которыми вы работаете. А сейчас позвольте предложить вам некоторые идеи о том, как:

- применять ваш тип с наибольшей пользой;
- заставить себя покинуть свою комфортную зону (о, нет, только не это!);
- применять на практике полученные знания,

для того чтобы

- использовать ваши достижения в сложных ситуациях на работе;
- приобретать новые навыки;
- получать признание за ваши успехи.

Давайте рассмотрим примеры того, как люди, с которыми мы работали, использовали знание типологии для достижения успехов в трудовой деятельности. Возможно, их шаги к самосовершенствованию станут для вас источниками идей.

Коммуникация

Шарлин (ESTJ) была помощницей руководителя проекта, работала с одной и той же группой людей и, казалось, находила с ними общий язык. Время от времени она получала задание помочь на другом участке, и тогда у нее возникали трудности в общении. Это вызывало фрустрацию у нее самой и у тех, кому она помогала.

Она подошла к проблеме с логической точки зрения (она ведь принадлежит к мыслительному типу) и решила, что глава, посвящен-

ная общению, в книге *«Ваш психологический тип и стиль работы»* поможет ей в этом. Поскольку Шарлин относилась к ощущающему типу, ей необходимо было начать с чего-то реального.

Читая главу о коммуникации, она поняла, что ближайшие соіруіники хорошо ее знали и проявляли к ней личную симпатию. Они привыкли к тому, как она фокусируется на задаче, и считали это эффективным. Однако всякий раз, когда ей поручалась задача в ноной для нее области, менее знакомые люди воспринимали ее фокусирование как отстраненность. Шарлин поняла, что это мешает ей эффективно выполнять работу (ей требовалась причина для изменений).

Она разработала для себя систему напоминаний, включавшую в себя способы, которые помогли бы ей эффективно применить свой естественный стиль коммуникации. Это выглядело следующим образом:

Улучшение моих коммуникативных способностей

ПРОЕКТ:

КОЛЛЕГА:

1. Интересоваться людьми. (Обращаться к ним по имени. Спросить о фотографии на рабочем столе. Поговорить об их работе.)
2. Не спешить. Узнать их мысли и мнения, прежде чем высказывать что-либо.
3. Обсудить все возможные вопросы, связанные с проектом, включая то, как его реализация может отразиться на людях (подготовить это заблаговременно; я не умею так быстро разбираться с чувствами).
4. *Всем вместе* установить крайние сроки и частоту встреч.

Шарлин сделала копии, оставив место для заметок под каждым пунктом. Она знала, что если не делать этого регулярно, то можно опять вернуться к использованию своего естественного стиля и забыть о работе над стилем общения.

Шарлин подыскала однодневный семинар, посвященный коммуникации, основанный на отработке практических навыков, а не теории. Ей нравятся практические курсы, которые она может легко применить.

Кроме того, она решила обратиться за помощью. Ее подруга Сьюзен тоже принимает участие в совещаниях по проектам, и Шарлин попросила Сьюзен отмечать любые проблемы, связанные с коммуникацией (мыслительные типы часто фокусируются на проблемах, «неприятных» вещах). Сьюзен согласилась помочь ей, но сказала, что хотела бы обращать внимание и на позитивные стороны коммуникации, особенно на улучшения, которые она заметит. Сьюзен предпочитает стили взаимодействия, которые вовсе не импонируют Шарлин, и если она заметит, что Шарлин неправильно общается, то вмешается и поможет прояснить ситуацию.

Повторим еще раз способы, которые помогут сделать ваше общение более эффективным.

Использование типологии в коммуникации

1. Определите свой естественный стиль и подумайте, какое влияние (как позитивное, так и негативное) он может оказывать на других.
2. Постарайтесь изменить свой естественный стиль таким образом, чтобы другим не составляло труда понять, что вы хотите им сообщить.
3. Не нужно думать, что вам придется делать это одному. Спросите, что окружающие думают о вашем участии в процессе коммуникации и как, с их точки зрения, сделать его более эффективным. А также выясните, каким образом изменение вашего стиля скажется на процессе коммуникации в целом.
4. Помните об их позитивной мотивации — о том, что они потенциально могут внести в вашу работу.
5. Поймите, насколько важно оптимизировать коммуникативный процесс. Определитесь, каким образом задавать вопросы, чтобы человек мог свободно, открыто отвечать на них; как высказывать свои соображения и предлагать альтернативы, чтобы это дало положительный результат и т. д.

Конфликт

Джуди и Мария на протяжении девяти лет были партнерами и успешно занимались малым бизнесом, оказывая компьютерные услуги. Джуди, ENFJ, поняла, что ей скучно, и захотела заняться новым интересным делом. Она подумала, что поскольку работает в офисе четыре раза в неделю, то могла бы найти новое занятие, которому отводился бы пятый день. Джуди решила не говорить об этом Марии, объясняя это тем, что не хочет ее обидеть. В глубине души Джуди надеялась избежать конфликта с Марией.

Мария, ISTJ, очень радовалась успехам в бизнесе и была довольна тем, что ее навыки использовались и со временем усвершенствовались. Она придавала очень большое значение партнерству и бизнесу, демонстрируя, что лояльность — это отличительная черта ее типа.

Джуди приступила к работе над своим проектом дома, как раз в те самые дни, когда она была свободна. К сожалению, она не учла особенности своего психологического типа.

Рассмотрим действия психологических типов в данном сценарии:

Джуди

ENFJ-тип — известен своим активным участием (а иногда принятием чрезмерных обязательств);

- N — поглощен новыми возможностями;
- F — избегает возможных конфликтов.

Мария

ISTJ-тип известен долгосрочными обязательствами, на которых делается акцент (и иногда предоставлением статус-кво); S — фокусируется на информации, которая может привести к успеху в малом бизнесе;

- T — не замечает, что Джуди скучает;
T — полагает, что все идет хорошо; ведь это же логично, не так ли!

Тип сам себя изжил. Вскоре Джуди стала брать отгулы для работы на новом предприятии, уходила раньше, на прежнем рабочем месте отвечала на звонки, связанные с новым бизнесом. Она не приняла во внимание свои ощущения или мыслительные стороны, чтобы рассчитать время и энергетические затраты, предугадать, что но-

вая деятельность окажется настолько притягательной для нее, или осознать логические последствия. Мария стала замечать, что Джуди избегает ее; что-то было не так. Затем секретарь зашла к Марии и рассказала ей о телефонных звонках Джуди. Мария была ошеломлена: под угрозой оказались как ее лояльность и принципы, так и будущее бизнеса. Она чувствовала, что ее предали.

Мария ворвалась в офис Джуди, требуя объяснить, что происходит. Каждая из них была убеждена в своей нравственной правоте; обе были возбуждены — они понимали, что им необходима помощь! Консультант, которому они позвонили, использовал концепцию психологического типа, чтобы помочь им увидеть, в чем заключались сильные и слабые стороны их типов. Каждая получила возможность определить свой тип, рассмотреть свои взгляды, увидеть себя на месте другого и, наконец, дать оценку партнерству. Они решили прекратить совместную деятельность, но остались глубоко признательными друг другу за годы сотрудничества.

Далее мы еще раз повторим способы, которые помогут разрешать конфликты.

Разрешение конфликтов при помощи конструктивного использования различий (по Майерс)

1. Определите и осознайте свои точки зрения; их сильные и слабые стороны.
2. Выслушайте другого человека и постарайтесь его понять в рамках его системы взглядов и мотивации, не навязывая собственные мотивы.
3. Признайте важность целей других людей, а также потенциальный вклад другого человека с иным мировоззрением.
4. Задавайте вопросы, чтобы убедиться в том, что вы поняли позицию и точку зрения другого человека.
5. Ищите решение, содержащее в себе цели обеих сторон и отвечающее их требованиям.

Управление временем

Рейчел (ENFP) была на седьмом небе от счастья — она только что получила повышение и была переведена в новый отдел! Ее босс сказал, что будет по ней скучать. Она проводила тренинги и помога-

ла целому отделу. Всем нравился ее стиль, дружелюбие и творческая помощь в решении проблем. У нее было много дел. Она всегда была в движении и много работала. Правда, офис Рейчел был завален проспектами и записками, но она всегда выполняла работу так, как хотел клиент.

В ее новые обязанности входило планирование, координация и оценка уровня тренингов в новом отделе. В ее подчинении находился коллектив из пяти человек, их работа и ее! Она была воодушевлена и полна идей.

Три месяца спустя новая начальница Рейчел вызвала ее и попросила подготовить отчет за три месяца. Рейчел с нетерпением ждала этого и в то же время думала о новых идеях, которые помогла претворить в жизнь, новых программах и товарищеских взаимоотношениях, которые она установила с группой. Она оказалась совершенно не готова к серьезной критике со стороны своего руководства. Оценка, которую дала начальница работе Рейчел, включала в себя следующие негативные аспекты:

1. Она затянула со своим тренингом, уделяя ему слишком много времени.
2. Ее ежемесячные отчеты сдавались поздно, были слишком короткие и носили общий характер.
3. Она своевременно не перезванивала клиентам.
4. Она вышла за рамки бюджета.

Рейчел была ошеломлена. Она с неохотой признала, что начальница права по всем четырем позициям. Но как же все те задачи, с которыми она справилась? Начальница сказала Рейчел, что через месяц ей хотелось бы видеть изменения. Она будет наблюдать за работой Рейчел, и они снова встретятся.

Рейчел была совершенно подавлена такой реакцией. Она знала, что у нее всегда были проблемы со временем и планами, но даже представить себе не могла, что столкнется с подобной ситуацией. Она позвонила своему хорошему другу Нилу и рассказала ему о сложившейся ситуации. Выслушав ее, Нил ответил: «Похоже, что ты попала с своим типом». Рейчел поняла, что он прав; она знала, что такое психологический тип, ей нравилось, как он описан с точки зрения типологии, но она осознала, что некоторые ее типовые предпочтения мешают ей в новой работе.

В тот вечер она встретилась с Нилом за ужином, и он вручил ей книгу *«Ваш психологический тип и стиль работы»* со словами: «Про-

читай четвертую главу». Когда он ушел, Рейчел прочитала об управлении временем и типе личности и поняла, что в работе полагалась только на свои сильные стороны: идеи, творческий подход к обучению, составление планов на ходу, «оперативное» завершение работы. Она не обращала внимания на менее интересные (для нее) стороны работы: повестку дня, управление временем, отчеты, жесткую систему «возврата» звонков (все это было важно ее начальству).

На следующее утро она попросила своих сотрудников встретиться с ней в конце дня, чтобы обсудить, какие проблемы они заметили в отделе. Вот что сказали сотрудники: «Нам нравятся ваши взгляды и энергичность, с вами весело, *но* мы никогда не можем вас найти, вы не вернули нам наши рецензии и нам хотелось бы, чтобы вы снизили темпы!»

Рейчел объяснила, в чем особенности типа ENFP, к которому она принадлежит, и обратилась за помощью. Все начали энергично помогать ей в разработке плана. Рейчел оценила положительные стороны плана и в то же время поняла, что эти предложения несут в себе ряд испытаний:

Испытание № 1: Сократить количество проводимых ею тренинговых сессий. Это потребует стольких усилий! Практическая работа и взаимодействие с другими людьми придают ей энергию.

Испытание № 2: Взять за правило один раз в день перезванивать клиентам. Она предпочитала на ходу определять приоритеты. Ей казалось сложным взять что-то «за правило» и следовать ему, даже если она сама для себя его определила. В этой ситуации помогало то, что секретарь (взывая к ее чувствующей стороне) говорила, как люди расстраиваются, если Рейчел не перезванивает.

Испытание № 3: Поскольку Рейчел не могла просто сидеть и записывать — вокруг было столько интересных дел, которые необходимо сделать! — те сорок пять минут, которые она тратит на то, чтобы добраться до работы, оказались сейчас как нельзя кстати. Она использует это время, чтобы наговорить на диктофон рецензии и отчеты, подготовленные сотрудниками.

В офисе Рейчел все еще царит беспорядок — на стенах развешены записки с уже неактуальной информацией, — но теперь она более доступна, своевременно перезванивает и сдает отчеты

и полагает, что в следующий раз оценка ее работы будет положительной.

Повторим еще раз способы, которые помогут вам лучше управлять временем.

Улучшение навыков управления временем путем использования типологии

1. Выясните, к какому типу личности вы относитесь, и определим свой стиль управления временем; узнайте, ЧТО эффективно для вас, а что нет.
2. Узнайте у окружающих, как воздействует на них наш стиль управления временем.
3. Ясно выражайте свои мысли, чтобы ваш стиль был понятен тем, на кого он оказывает воздействие.
4. Возможно, вам придется попросить то, что вам нужно, или обсудить то, что возможно.
5. Определите, что поможет вам справиться с вашими слабыми сторонами, например, такая система ведения календаря, которая работает именно в вашем случае.
6. Продолжайте следовать своему стилю, если он эффективен для вас и не оказывает отрицательного влияния на других.

Совещания

Кей (ESFJ) была «помешана на совещаниях». Она относилась к тем очень позитивно настроенным сотрудникам, которые ненавидят разногласия, и действительно стремилась наилучшим образом разрешить любую ситуацию. Но при всем ее позитивном мышлении, стремлении ободрить других и быть ответственным членом команды, ей в конце концов пришлось признать, что совещания в ее отделе проходили просто ужасно! Люди жаловались, опаздывали, уходили раньше, были пассивными, редко что-нибудь доводилось до конца, многие испытывали разочарование.

Прочитав главу, посвященную совещаниям, Кей собрала сотрудников и попросила их заняться поиском творческих подходов к проведению их совещаний. Это было первое испытание для Кей (поскольку ее ведущая функция — чувствующая). Ей было крайне трудно рассматривать совещания как проблему, которую необходимо раз-

решить. Это могло задеть чувства ее босса или показаться проявлением нелояльности. Кей необходимо было использовать свою мыслительную сторону.

Вместе с коллегами они определили ряд проблем, связанных с типологией, с которыми они сталкивались на своих совещаниях. Затем Кей, при поддержке коллег, разработала проект и передала на рассмотрение своему боссу. В нем было отмечено, что на протяжении последующих трех месяцев она будет отвечать за совещания в отделе и примет меры для того, чтобы отслеживать усовершенствования. Кей выдержала и второе испытание — ее уверенность в себе и активность усилили ее способность адаптироваться, а предпринятые ею действия представляют собой пример развития ее мыслительной стороны.

Заручившись одобрением босса, который был рад сбросить с себя бремя совещаний, Кей раздала всем короткие письменные рекомендации с указанием критериев оценки эффективности совещаний в отделах, оставив в них свободное место для предложений. Кей постаралась не делать акцент на негативных аспектах, но знала, что ей очень необходима эта дополнительная информация. Затем она сообщила, что будет содействовать тому, чтобы совещания проходили в непринужденной обстановке и были более эффективными. Кей использовала свой тип (ESFJ), чтобы начать действовать, получить информацию о том, что чувствуют люди, и сделать выводы о более эффективной работе.

Сейчас Кей работает над тем, чтобы обобщить предложения коллег и сделать совещания более эффективными и приятными. Ей действительно нравится заниматься этим.

Использование типологии в управлении совещаниями

1. Посмотрите со стороны и проанализируйте, чего не хватает вашей группе на совещаниях, как было показано в нашем сценарии. Знание типологии поможет вам определить недостающие перспективы.
2. Принимайте во внимание типологию, прежде чем пойти на совещание (посылая сообщения о темах); во время совещания (отчетливо определяя приоритеты, согласуя временные параметры) и после совещания (составляя последующие планы), чтобы гарантировать наибольшую эффективность для всех.
3. На эффективных совещаниях должны быть представлены мнения всех восьми типов предпочтений, и все они должны вносить

свой вклад в его проведение. Группам в равной мере необходимы действия и рефлексия, данные и возможности, логика и влияние на людей, вступительная и заключительная часть.

4. Даже если в вашу группу не входят все восемь типов предпочтений, вы будете работать эффективнее, если учтете все восемь предпочтений и их мнения; например, если ваша группа состоит только из представителей мыслительного типа, их решения все равно будут более правильными, если они научатся задавать вопрос: «Как это повлияет на людей?» и обращать внимание на ответ.
5. Если вы являетесь единственным руководителем на совещании, оцените свои навыки, чтобы выявить свои сильные стороны и недостатки и то, как вы применяете их в ходе совещания. Осознайте, когда вы можете оказаться в невыгодном положении и как можно скорректировать ситуацию с учетом знания типологии. Это поможет вам плодотворно провести совещание.

Лидерство

Марк (ISTJ) руководил отделом по установке компьютеров. Однако прошли те времена, когда они собирали машины для больших компаний. Его компания переключилась на рынок персональных компьютеров, находящихся в частном пользовании, а это предполагало большую ориентированность на индивидуального заказчика.

Вместо быстрого расширения в его компании происходило сокращение. Марк видел, как увеличивалось количество невыходов на работу, снижалась производительность труда, ухудшался моральный климат. Он получил указание от своего менеджера развивать отдел.

Жена Марка (ENFP) знала о его опасениях, связанных с работой. Она всегда умела находить альтернативы, поэтому, изучив типологию, предложила способы извлечь пользу из данной ситуации. Представители ISTJ-типа обычно предпочитают узнавать что-то новое, когда видят этому практическое применение. Марк последовал ее совету.

Он внимательно прочитал главу, посвященную лидерству, и представил себе, как перелистывает страницу за страницей. Он вспомнил свои отчеты (ISTJ предпочитают исторические сведения), которые свидетельствовали о его организационных способностях, умении структурировать, последовательности, исполнительности, приверженности политике компании, аккуратности в работе с документацией.

Проанализировав черты своего характера, он обнаружил и свои «зоны роста»: некоммуникабельность, особенно по отношению к сотрудникам, прямому, иногда отсутствие гибкости и нежелание производить оперативные изменения.

Марк решил воспользоваться сложной ситуацией на работе и использовать свою способность к структурированию, чтобы внести некоторые изменения в свой стиль руководства. На карточках (3 x 5), которые можно было бы носить в кармане рубашки, он отметил для себя вопросы, на которые обычно не мог дать ответ. Он хотел развить свои навыки, связанные с интуицией. Таким образом, он включил ряд типичных N-вопросов: под каким иным углом зрения мы можем рассматривать эту ситуацию? Какие новые разработки существуют в нашей области?

Кроме того, Марк хотел развить в себе качества, связанные с чувствующей функцией, и больше обращаться к людям. Он включил список сотрудников отдела в раздел «Сделать» своего ежедневника и поставил перед собой цель два раза в неделю обмениваться с ними информацией. (Марк относился к STJ-типу, и поэтому для него естественными были более регулярные встречи). Он решил хотя бы раз в неделю делать сотрудникам комплименты и заносить это в список напротив их фамилии. (Как представителю мыслительного типа, Марку было проще сказать коллегам, что они делают неверно, чем обратить внимание на их положительные стороны).

Он сразу же захотел внедрить эти изменения и, скорее всего, справится с этим, учитывая его тип.

Марк чувствовал себя неловко, когда сообщал окружающим о своих целях, за исключением своей жены. Он хотел внедрить их самостоятельно. Они с женой решили обсуждать его дела в течение недели и каждое воскресенье вечером. (В пятницу вечером ему необходимо было расслабиться, уединиться после напряженной недели. Жена поняла его потребность, когда узнала про экстраверсию и интроверсию.) Ей нравилось принимать участие в процессе его развития, а Марк считал полезной ее способность понимать людей. Она даже предложила способы сообщать что-то другим, избегая свойственной ему прямолинейности.

Критерием успешной работы для Марка все еще оставалось оценивание количественных данных — невыход людей на работу, производительность труда и т. д. Но теперь он начал принимать во внимание и «качественные» единицы измерения: например, то, что теперь сотрудники казались более удовлетворенными работой и атмос-

ферой в коллективе. Однако лучшей наградой для него будет более эффективная работа отдела.

Повторим еще раз шаги, которые улучшат ваши способности руководить и подчиняться.

Важные вопросы по руководству и подчинению. Типология

Когда вы руководите людьми, помните:

1. У вас, вероятно, есть предпочитаемый стиль.
2. Понимание своих сильных и слабых сторон поможет вам избежать ошибок.
3. Необходимо принимать во внимание потребности ваших подчиненных, чтобы они могли эффективнее работать с вами.
4. Вам понадобится активно использовать все типы предпочтений в процессе принятия решения, будь то осознанные попытки задавать вопросы сообразно типу предпочтения или поиск людей с такими предпочтениями.

Когда вы являетесь подчиненным, помните:

1. У вас также, вероятно, есть предпочитаемый стиль.
2. Понимание своего типа поможет вам точнее определить, что вам необходимо от руководителя.
3. Понимание стиля вашего руководителя поможет вам наладить контакт и взаимодействие с ним.
4. Вполне естественно, что ваш психологический тип и тип вашего руководителя имеют различия; их можно контролировать и учитывать в совместной работе с пользой для обеих сторон.

Работа в команде

Мэт (INTP) всегда хотел работать в отделе, который занимался внедрением современных высокотехнологичных разработок. Он ликовал, когда его повысили по службе и перевели именно в этот отдел, и стремился как можно скорее приступить к работе. В первый же день он обнаружил, что независимый стиль работы, которого он придерживался прежде, не был принят в этой команде. Людей в коллективе связывали очень тесные узы. Каждое утро сотрудники встречались, чтобы отметить свое присутствие и запланировать работу на

день. Они активно общались после работы и регулярно заходили друг к другу в рабочее время.

После первой недели Мэт был не только утомлен, но и сомневался в целесообразности перехода. Члены коллектива тоже сомневались, что он сможет вписаться в команду.

Отправившись в очередной раз в книжный магазин, чтобы успокоиться и отдохнуть, он наткнулся на книгу «*Ваш психологический тип и стиль работы*». Он узнал о существовании теории типов из Интернета, а затем на занятиях, которые проводились службой персонала, взял их описание. Мэт решил, что концепция типов должна помочь ему в сложившейся ситуации, и прочитал главу, в которой рассказывалось о работе в команде. Он улыбался, читая про интровертов, про то, как они предпочитают работать самостоятельно, отдают предпочтение письменной форме общения, перед общением «лицом к лицу». Его стиль был прямой противоположностью действиям членов его команды, которые производили впечатление экстравертов. Он знал, что стоит ему познакомиться с ними поближе, общаться станет намного легче, но сейчас, в самом начале, они казались ему поверхностными и слишком разговорчивыми. У Мэта было предвзятое отношение к типам, и в открытой перед ним книге как раз говорилось об этом. Ну и парадокс: та работа, да не те люди.

Поскольку он относился к типу INTR, ему хотелось быть способным четко, логично анализировать основные вопросы и задачи, но создавалось впечатление, что члены его команды никогда не давали ему этой возможности! Он решил принести эту книгу своим сотрудникам. Возможно, это поможет.

Приведем примеры действий, которые используются в работе команды.

Работа в команде и типология. Рекомендации

1. Начните с себя.
В чем заключается ваш вклад? Каковы предпочтения вашего типа?
2. Определите свои реальные приоритеты, поскольку для работы в команде требуется компромисс.
Что является для вас самым важным?
Что вы хотели бы обсудить?
3. Помогите своей команде подготовить трудовые соглашения.

4. Померевозникнопсгением,продолжат- и іпъзоватьзнание типологии, чтобыинь причины и ' .ипкповения и пути решения.
5. Применяйте знание гипшшгми не только для рі..... шья вопросов, связанных с взаимоо и ниями, но и при ри ірі шеемии проблем, чтобы убедиться в ТОМ что иы осветили все 0(шитые моменты.
6. Отнеситесь с юмором і ртлчиям между вами, иместо того что бы раздражаться по это І) поводу.

Изменения

Элейн (ISFJ) руководит! об(пуживающим персоналом в большой организации, которая переживает изменения. Сначала ее группу не коснулись существенные и іMClіі пня, но через некоторое время позвонил босс: «Вице-президент решил, что в вашем отделе необходимо провести изменения, они ко< музея и ваших сотрудников». Когда Элейн читала список предполагаемых изменений, у нее все перево рачивалось внутри, настолько они были радикальны:

- Вместо одной группы секретарей и исполнительных помощни ков должно быть образовано две.
- Необходимо дать им возможность самим разрабатывать планы и устанавливать приоритет с учетом требований обеих групп. На Элейн возлагалось распределение ресурсов, управление бюд жетом и определение расходов, связанных с тренингами.

Несколько дней Элейн обдумывала изменения; она открыла і і і свой верхний ящик и перечитывала список, затем снова закрывала ящик и ее бросало в дрожь. Она пыла обеспокоена тем, как ОTrcaі и руют люди, смогут ли они это осуществить и как она могла бы и Іме нить себя. Ей предстояло освоить гак много новых навыков

Элейн вспомнила, что читала нашу книгу, в которой была і п;та, посвященная изменениям. Она вновь перечитала ее и обнаружила там несколько моментов, которые, казалось, давали шанс нп спасение. Ей врезалась в память фраза: «Осознайте роль пропни >і" >пейн поняла две вещи: на протяжении последних пяти лет она Пыла ква- лифицированным и достаточно уважаемым руководи мчим отдела; она знала, что раньше служило мотивацией в ее груши-, и она не изменилась. У нее была основа, от которой можно о і і а m инаться. Это ее некоторым образом успокоило.

Следующая фраза гласила: «Что особенно необходимо изменить для успешной деятельности?» Помогло слово *особенно*. Элейн перечитала каждое из предложенных изменений и аккуратно выписала, что необходимо добавить, а что останется неизменным.

Затем она решила еще раз вернуться к тому, что узнала о своем типе. Элейн знала, что типу ISFJ необходимы реалистичные причины и практически данные, чтобы разрабатывать планы и получать поддержку.

Она поняла, что в течение трех дней была интровертом и занималась классификацией. Причина для изменений была очевидной и простой: так распорядился вице-президент! Сейчас ей требовалась помощь, чтобы решить, какие практические действия предстоит предпринять каждому, а также в кратчайший срок составить план.

Испытание № 1: Элейн решила организовать совещание в отделе, чтобы сообщить об изменениях и сформировать специальные группы, которые должны помочь справиться с предстоящими изменениями. Она испытывала напряжение. Элейн действительно хотела бы разработать все предложения самостоятельно, но не было времени. Она испытывала робость, но хорошо спланировала совещание. Она заказала всем хороший обед, нашла помещение, чтобы люди после еды могли продолжить работу над проблемами. Она подготовила список предстоящих изменений и свои соображения по этому поводу.

Испытание № 2: Элейн не привыкла представлять информацию перед всем коллективом; их совещания всегда были довольно короткими и не слишком интересными. Она использовала опыт, приобретенный на тренингах, и попробовала некоторые новые методы:

1. Перечислила действия, необходимые для изменений, как предлагалось в книге.
2. Поделилась своими соображениями по поводу их действий.
3. Запланировала, что каждая из трех групп будет работать над изменениями, а затем представит отчет всему коллективу.

Элейн волновалась, испытывала стресс и надеялась на лучшее. Сотрудники отреагировали на ее выступление в основном позитивно. Они были удивлены, насколько полезным оказалось совместное обсуждение предстоящих изменений, и тем, что их подключили к процессу составления планов. В конце месяца отдел пригласил руководителя Элейн,

чтобы тот оценил проделанную работу. Он остался доволен и предоставил им дополнительную информацию. Элейн вместе со своими сотрудниками продвигалась дальше. Возникали небольшие препятствия, но совместными усилиями они преодолевали проблемы.

Повторим еще раз способы, которые помогут вам справиться с изменениями на вашем рабочем месте.

Как использовать типологию для того, чтобы лучше справиться с изменениями

1. Как прошлый опыт помогает вам в сложившейся ситуации? Что вы можете предложить для разрешения этой ситуации?
2. Учитывайте свой тип при анализе ваших чувств и мыслей по поводу изменений.
 - Вы считаете, что игнорируются ваши требования логического обоснования?
 - Вам представляется, что не было принято во внимание то, как изменения повлияют на людей?
 - Чего вам не хватает?
3. Используйте свое знание типологии, чтобы определить характер информации, которую вам необходимо искать.
 - Практические данные?
 - Общее представление о будущем?
 - Что вам представляется неправильным в текущей ситуации?
 - Каковы ваши возможности?
4. Каким образом временные параметры, связанные с изменениями, сказываются на вашем типе?
 - Слишком неопределенные?
 - Слишком жесткие?
 - Видите ли вы пути для урегулирования плана и структуры?
5. Подумайте, каким образом вы хотели бы принимать участие. Что бы вы хотели предложить?
 - Ваши идеи?
 - Ваш опыт?
 - Вашу критику?
 - Вашу поддержку?
6. Помните: тип может помочь вам определиться со своими потребностями и быть на высоте. Дальше вам придется отвечать за свои действия и находить пути для реализации этих потребностей.

Стресс

Эвелин (ENTP) занимала самый высокий пост в организации, оказывающей финансовые услуги, в ее подчинении находилось 1250 человек. Она принадлежала к числу тех людей, которые добиваются успеха в жизни, и говорила о себе, что имеет только две скорости: «быстро» и «еще быстрее». Она провела реорганизацию, и ее компания заняла лидирующую позицию в своей области. Теперь она обратилась к способным сотрудникам за помощью в управлении.

Род деятельности и организация прекрасно подходили ее типу личности:

Она постоянно взаимодействовала с людьми (E). Она находилась в непрерывном поиске новых способов оказания услуг и новых клиентов, чтобы оставаться на плаву (N). • Она могла критиковать и решать проблемы (T).

И хотя ее воспринимающие (P) качества временами вызвали проблемы, связанные с жесткими сроками, работа давала ей разнообразный опыт. Кроме того, она была связана с частыми изменениями и кризисами, которые необходимо урегулировать.

Тем не менее перед Эвелин встал ряд очень серьезных вопросов, которые требовали быстрого решения: несколько людей не справлялись с работой, и ей нужно было их уволить, невзирая на то, что двое из них были ее друзьями. Изменения в законодательстве, принятые правительством, вынуждали в короткий срок провести серьезные изменения в организации, и не оставалось достаточно времени для рассмотрения альтернатив. В результате перенапряжения Эвелин заболела, но, учитывая важность предстоящей работы, отсутствовала недолго. Она чувствовала, что разрывается между разными возможностями, а потом они ее просто засосали. Эвелин казалась неспособной принимать решения (к счастью, решения принимали ее уполномоченные сотрудники, и это не вызвало негативных последствий). В настроении Эвелин, обычно с восторгом воспринимавшей идеи (и собственные, и чужие), стали наблюдаться подъемы и спады. Ее муж принял главный удар на себя, но окружающие были обеспокоены. Эвелин демонстрировала гиперболлизированную интуицию.

Она совершенно игнорировала свою болезнь (представители EN-типа не обращают особого внимания на недуги и боль). У нее появились сильные боли в животе, и только когда она совсем не

смогла есть, ей, наконец, пришлось обратиться на это внимание. Если бы она не последовала совету своего врача и не изменила образ жизни, то вообще не смогла бы нормально функционировать.

Эвелин попала в тиски своей второстепенной функции — инертного ощущения. Сначала она делала акцент на одном обстоятельстве: без нее отдел не сможет функционировать. Затем апеллировала к другому неверному предположению: она никогда больше не сможет работать. Даже хорошо зная типологию, она не исполняла свои знания.

Испытание Эвелин состояло в том, чтобы вновь обрести равновесие. Она обнаружила советы в главе, посвященной стрессу. Эвелин взяла отпуск (уход с работы в тот момент можно было рассматривать как самую крайнюю меру, и это исключало бы возможность выбора). Ежедневно она анализировала свое физическое состояние и сделала вывод, что чувствует себя слишком хорошо, чтобы вернуться на эту полную стрессов работу, невзирая на предпочтения, оплату и престиж. Она продолжала обсуждать варианты со своими хорошими друзьями и решила какое-то время поработать консультантом, чтобы использовать свой опыт и почувствовать свою дееспособность. Таким образом, она приобретала возможность контролировать свое расписание. Наконец, она признала, что переработки отрицательно сказываются на ее здоровье. И приняла другое решение: уволилась с работы и, кажется, сохраняет душевное равновесие. (Ее друзья, принадлежащие к оценивающему типу, были убеждены, что она придет к этому решению, но ей нужно было принять его самостоятельно.)

Сейчас она учитывает свой тип личности (ENTP), чтобы поддерживать здоровье и плодотворно работать:

Теперь Эвелин научилась ценить свободное время и обращать внимание на то, как она себя чувствует.

Она простила себя и извинилась перед теми, перед кем чувствовала вину за свои прежние вспышки.

Эвелин начинает понимать, что не может делать все и оставаться здоровой; ее ощущающая функция помогает ей сохранять равновесие.

Она стала обращать внимание на свою чувствующую сторону и решила найти способы отблагодарить своих сотрудников. • Она поддерживает контакт со своими друзьями и прислушивается к их мнению относительно вариантов своей карьеры.

Повторим еще раз способы, которые помогут вам справиться со стрессами (как своими собственными, так и других людей).

Как владеть собой в стрессовой ситуации, используя типологию

Помоги себе сам

1. Обратите внимание: вам действительно необходим перерыв.
2. Простите себя и затем определите, был ли нанесен ущерб и требуется ли компенсация, реальная или эмоциональная. Попросите прощения у себя и других, если это необходимо.
3. Проанализируйте свое поведение, чтобы увидеть, какие уроки вы можете извлечь. Произнесите про себя: «Остановись! Ты потерял контроль; есть вещи, на которые ты не обращаешь внимание».
4. Обращайтесь к другим сторонам своей личности, которые помогут вам восстановить равновесие. Некоторые люди находят полезным обращаться к другим функциям своего типа предпочтений, чтобы понять произошедшее и восстановить нормальное функционирование.
5. Обсудите то, что произошло, с коллегой, которому вы доверяете, или другом. Это поможет вам убедиться, что вы не такой уж и ужасный человек, и объективно оценить то, что произошло.

Если вы работаете с кем-то, кто испытывает такой же стресс, как Эвелин, вот некоторые рекомендации.

Как владеть собой в стрессовой ситуации, используя типологию

Работая с другими

1. Не пытайтесь уговаривать людей, когда они «на взводе», и обращать их внимание на то, что они поступают неразумно. Это не эффективно.
8. Не нужно высмеивать, шутить или пытаться передразнивать. В таких ситуациях у людей отсутствует чувство юмора. Вы могли шутить с ними раньше, но не сейчас.
2. Предложите сделать перерыв, например, отправиться на прогулку.
3. Если вам кажется, что человек отдает предпочтение экстраверсии, скорее всего, он захочет обсудить происшествие с тем, которому доверяет, кто выслушает и поддержит его.

4. Если вам кажется, что человек отдает предпочтение интроверсии, ему потребуется спокойное место и время, чтобы вновь обрести равновесие. Вы сможете им помочь, предоставив это время и место.
5. Подобные вспышки со стороны другого человека — это его дело. Вас они не должны касаться. Обеспечьте себе защиту, если необходимо, просто уйдите. Вам не нужно находиться рядом и выслушивать оскорбления.
6. Отдавайте себе отчет в том, что хотя тип и оказывает влияние на факторы, вызывающие стресс, и типичное поведение людей в стрессовой ситуации, но полной картины он все равно не даст.

Резюме

В каждом из приведенных примеров люди сталкивались с разными вопросами и проблемами, но у них есть нечто общее. Стратегии, которые они применяли, могут оказаться полезными вам и помогут лучше использовать свой тип в работе.

- Они рассматривали себя объективно, не стыдились отмечать сильные стороны и ограничения своего типа. В некоторых случаях они анализировали свои профессиональные обязанности и поведение, которое поощрялось организацией.
- Они определились, какие черты их индивидуальности помогают им решать проблемы. Например, представители STJ-типа поняли, что их личностная структура помогла им осуществить необходимые изменения. Наша представительница ENTP-типа обращалась к своей интуиции, чтобы продолжать поиск альтернатив.
- Они приняли решение, какие свойства хотели бы в себе развивать (зачастую стороны, наименее предпочитаемые ими самими). Некоторым удалось освоить новые поведенческие модели; например, мыслительный тип, решивший выполнять общественную работу; чувствующий тип, развивающий свои критические навыки; интуитивный тип, разрабатывающий способы обсуждения деталей; ощущающий тип, генерирующий новые возможности. Они искали способы, которые должны были помочь им развиваться: занятия, чтение, общение с коллегами, которым они доверяли, обращение к консультантам. Они начинали действовать и пробовали новые модели поведения. Риск стоил того!

Они постигали, в чем будет выражаться оценка их успеха: самопознание, конкретные данные и обратная связь, полученная от коллег и начальства.

И прежде всего принимали на себя ответственность за то, чтобы испытывать удовлетворение от работы, и шли на определенный риск. От состояния жертвы собственных проблем, в котором они пребывали, они переходили к урегулированию проблем на практике.

Мы надеемся, что вы используете эту информацию, чтобы эффективнее работать и получать удовлетворение от своей работы!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа остается неотъемлемой частью нашей жизни, несмотря на то, что характер трудовой деятельности может изменяться. В данной книге мы рассмотрели основные проблемы, связанные с работой: коммуникация, управление, эффективные совещания, разрешение конфликтов, изменение, лидерство, работа в команде и управление группой. Мы предложили методику — применение ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ типологии, которая поможет вам наиболее эффективно решить любую задачу. Благодаря использованию типа вы сможете улучшить свои коммуникативные навыки, эффективнее решать проблемы и с легкостью справляться с работой.

Что необходимо помнить, применяя психологический тип

Вы определили свой тип, который поможет вам разобраться в себе, понять, с чем вы хорошо справляетесь, а что, вероятно, необходимо делать иначе. Это не означает, что вы должны ограничивать действия. Не используйте тип в качестве оправдания однообразных действий и нитрирования альтернатив. Например, представьте себе, что вы должны работать только с экстравертами или только с интровертами!

Всегда существует соблазн думать, что ваш тип совершенно определен во всех случаях жизни. Частично это действительно так, но лучший для вас способ поведения — это тот момент, когда вы можете оказаться в ситуации, когда тип не соответствует вашему типу, будут неверными. Вы должны быть гибкими, чтобы изменить ракурс и попробовать подходы и другие.

И, наконец, помните: что ВЫ И ВАША РАБОТА — это нечто большее, чем ваш психологический тип. Вы можете встретить человека своего типа, но вам будет трудно работать! Тип — это лишь орудие, но это не есть ответ. И многие имеют и многие другие факторы.

Конструктивное использование различий: пример

Работая над этой книгой, мы, авторы, использовали наши собственные типовые различия:

Джин Каммероу (тип ESTJ) предоставляла яркие, простые объяснения, примеры из практики и предложения по существу. Она продолжала работать над книгой и в перерывах между нашими встречами.

Нэнси Баргер (тип ENFP) предлагала новые взгляды на вещи, способы разрешения межличностных вопросов, основываясь на своей чувствительности и фокусируясь на создании здоровой рабочей обстановки. Она помогала нам перейти к новым и неожиданным направлениям, когда мы заходили в тупик. Линда Кирби (тип INTP) находила способы доступно излагать сложный материал, использовала логическую систему взглядов и находила нужное слово в нужное время. Она продолжала работать над книгой и писала ее дальше, даже когда Джин и Нэнси не могли сосредоточиться.

Цель этой книги — помочь вам применять предложенный Иза-бель Майерс конструктивный подход для:

1. понимания собственного психологического типа;
2. осознания типовых различий;
3. изучения других предпочтений;
4. признания ценности и уважения других точек зрения;
5. их поиска и
6. использования в вашем обычном повседневном процессе работы.

Удачи!

**Джин М. Каммероу
Нэнси Д. Баргер
Линда К. Кирби**

Ваш психологический тип и стиль работы

Директор издательства М. Г. Бурняшев
Редактор Теикина И. В.
Компьютерная верстка
и техническое редактирование О. Ю. Протасова
Художник А. П. Куцин
Корректор М. В. Зыкова

Сдано в набор 10.03.2001. Подписано в печать 14.06.2001.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная.
Печать офсетная. Печ. л. 14. Тираж 5000 экз.
Заказ № 1467.

Лицензия ЛР № 065485 от 31.10.97 г.
ЗАО «ИНСТИТУТ ПСИХОТЕРАПИИ»
123336, Москва, ул. Таежная, 1.

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП ордена «Знак Почета» Смоленской областной
типографии им. В. И. Смирнова.
214000, г. Смоленск, пр-т им. Ю. Гагарина, 2.