

Ливер Б.Л.

leaver@aol.com

КЛЮЧ К ВАШЕМУ ШЕФУ ЧЕРЕЗ ТИП ЕГО ЛИЧНОСТИ

Автор рассматривает с позиции теории Майерс-Бриггс проблемы отношения между начальником и подчиненным, показывает, насколько типы личности руководителей оказывают влияние на стиль руководства.

Ключевые слова: босс, начальник, руководитель, тип личности, стиль руководства, теория Майерс-Бриггс (МВТИ).

От переводчика.



Офицер армии США, правительственный консультант, авторитетный лингвист и психолог, автор уникальной методики «стилей обучения», воспитавшая троих родных и четверых приемных детей, защитившая в Москве диссертацию на русском языке и свободно владеющая еще 13 другими — все это Бетти Лу Ливер. Читатели бывшего СССР уже знакомы с её книгой «Обучение всего класса» (1995), не прошли мимо её работ и соционические авторы [1,4]. Познакомившись с соционикой по работам А.В. Букалова, А.Г. Бойко, В.В. Гуленко, Е.С. Филатовой, она использует её в своих исследованиях [2] и распространяет в США. Как сертифицированный специалист по типологии Майерс-Бриггс (по типу — ENTJ), она не смогла не обратить внимания на расхождения между этой теорией и соционикой. Насколько они сильны — можно увидеть из данной работы, написанной с позиции классической теории Майерс-Бриггс.

Дмитрий Лытов (socion@hotbox.ru)

...Многие психологи, еще со времен древних греков, замечали, что к каждому человеку нужен свой ключ. Даже двое детей из одной и той же семьи могут быть очень непохожими. Еще в младенческом возрасте один будет спать всю ночь и особо не беспокоить родителей, тогда как другой будет ёрзать в постели, да и днем постоянно требовать родительского внимания. Детские педагоги замечают эти личностные различия уже с самого раннего возраста. Дети растут, и эти личностные различия проникают в их домашнюю жизнь, игры, наконец, в их рабочее окружение.

Наиболее заметные из этих различий обозначаются как: *экстраверт/интроверт* (E/I), *сенсорик/интуит* (S/N), *эмоциональный/мыслящий* (F/T), *решающий/воспринимающий* (J/P)¹. Эти критерии соответствуют типологии личности, предложенной К.Г. Юнгом (аналитическая психология), развитой Майерс-Бриггс в США (МВТИ — индикатор типов Майерс-Бриггс). **Мы используем и другие пары противоположных признаков** [1-3,6], но сейчас остановимся именно на указанных четырех, с которыми, по нашему мнению, связано большинство разногласий между боссами и подчиненными. Комбинируя эти 4 признака, получаем 16 типов личности, и у каждого типа — своя индивидуальная характеристика. Однако в настоящей работе мы будем рассматривать не сами типы, а «кирпичики», из которых типы состоят.

1. Основные различия между экстравертами и интровертами

Экстраверты (Extroverts — E)	Интроверты (Introverts — I)
Больше энергии расходуют, чем запасают.	Больше энергии запасают, чем расходуют.
Любят находиться среди множества людей.	Предпочитают уединение или небольшие компании.

¹ Далее эти признаки будут выделены курсивом, чтобы не путать их с со словами «мыслящий», «эмоциональный» и т.п. в общепринятом значении — Прим. переводчика.

Экстраверты (Extroverts — E)	Интроверты (Introverts — I)
Готовы к непрерывному приёму и переработке информации.	Нуждаются в передышке для возобновления потерянной при общении энергии.
Практически всегда готовы к общению.	Предпочитают застаться временем, чтобы подготовиться к встрече.
Предпочитают личное общение.	Предпочитают общаться через посредников (или записки).
Ориентируются в первую очередь на качества объекта (субъекта).	Ориентируются в первую очередь на связи между объектами (субъектами).
Постоянно расширяют круг общения, заводят новые связи.	Отдают предпочтение привычному (часто узкому) кругу общения.

1.1. Босс-интроверт

Пространство и спокойствие — вот что нужно *интровертам*. Боссы-интроверты с энтузиазмом составляют отчеты и проводят много времени в своих кабинетах. Перед собраниями им требуется некоторое время, чтобы психологически подготовиться к долгому и интенсивному общению. Перед встречей с подчиненным, даже с глазу на глаз, им требуется время на подготовку к ней по той же самой причине: взаимодействие отнимает у них энергию, так что им нужно накопить эту энергию заранее. Как правило, их встречи длятся недолго, и сотрудники чувствуют, что их обделили информацией, или, что командная работа на этом заседании так и не успела сложиться. На деле, именно из-за интровертности босса собрание может продлиться дольше, чем он сам хотел, поскольку на реплики собеседников-экстравертов приходится отвечать. И вряд ли *интровертные* боссы будут руководить, проверяя, что творится на рабочих местах — скорее уж будут рассылать записки с руководящими указаниями.

Прежде всего, не забывайте, что независимо от того, как низко Вы оцениваете собственные действия, Ваш уровень энергии почти всегда превосходит энергичность Вашего босса. Некоторые *экстраверты*-менеджеры среднего звена «прославились» тем, что просто нагоняли на шефов сон. Они отбирали настолько много энергии у своего босса при общении с ним, что тело босса просто засыпало, чтобы восстановить потерянную энергию! Таким образом, если у вас встреча один на один, осторожно следите за «языком тела» Вашего босса. Если его взгляд становится стеклянным, а тело деревянным, это говорит о том, что вы явно переусердствовали, как минимум — в смысле затраченной энергии. «Сбавьте обороты», понизьте голос, говорите медленнее, и, если ситуация этого требует, уйдите пораньше, назначив встречу для окончательного решения на следующий раз.

Во-вторых, имейте в виду, что Ваш босс не стремится общаться с Вами вовсе не из-за нелюбви к Вам лично. Ваш босс всего лишь обладает более низким порогом выносливости в межличностном общении, чем Вы можете себе представить. Воспринимайте желание увеличить расстояние между ним и Вами правильно: это шанс «подзарядить подсевшие батарейки».

Наконец, помните, что существует не один, а несколько способов того, как понимать стиль управления посредством памятных записок. Если Ваш босс — *экстраверт*, и руководит при помощи записок, то, видимо, есть повод подозревать, что у него имеются на то основания. Если же Ваш босс — *интроверт*, это, возможно, всего лишь оптимальный для него вариант распределения времени на общение, исходя из реальных возможностей, а также собственной выносливости (!), вместо того, чтобы тратить силы на долгие совещания. Пока Ваш босс относится к Вам хорошо, старайтесь всегда находить возможность получить нужную Вам информацию, отвечая на записки вопросами и замечаниями по электронной почте.

Примите во внимание, что для босса-интроверта работа с Вами может показаться жизнью в эпицентре урагана. Чем менее бурным будет Ваше общение с боссом, тем на лучшие отношения с ним вы сможете рассчитывать.

1.2. Босс-экстраверт

Боссы-экстраверты не могут не находиться среди людей. Они нередко переключаются на подготовку отчетов на других, а сами проводят время непосредственно в рабочем помещении, разговаривая с сотрудниками. Босс такого типа может довести до изнеможения *интровертного* работника, которому нужно гораздо меньше общения, зато больше времени между встречами, чтобы восстановить потраченную энергию. Они всегда готовы встречаться с группами, не чувствуя особой потребности подготовиться к ним психологически, а после собраний им требуется некоторое время, чтобы «сбавить обороты», поскольку только что они зарядились энергией от участников встречи. Некоторые особо *экстравертированные* боссы запросто проводят одно заседание за другим без перерывов.

Как правило, Ваш босс считает групповые дискуссии верным средством разрешения проблем, обмена и передачи информации, а также развития командного духа. Вы даже можете таким образом помочь себе решить проблему утомления оттого, что количество встреч, в которых приходится участвовать, превышает вашу способность их выдержать. Вы можете облегчить для себя участие в собраниях, если попросите своего босса (или его секретаря) заранее представить повестку собрания. На основании повестки запишите заранее как можно больше деталей, которые понадобятся при обсуждении поставленных вопросов. Когда собрание идет полным ходом и *экстраверты* сели на любимого конька, Вы вступите в беседу во всеоружии, поскольку нужные слова уже готовы. Ввиду того, что *интроверты* нередко выглядят на собраниях менее компетентными по сравнению с *экстравертами*, — как раз по причине типичного для них стеснения высказываться, если их мысль тут же начнут обсуждать, когда обсуждаются серьезные вопросы, — Вы можете подготовить памятную записку и заблаговременно раздать её своим коллегам (разумеется, с ведома и разрешения Вашего начальника). Таким образом, Вы можете полностью донести свою точку зрения до коллег, не боясь, что более речистые *экстраверты* переговорят Вас.

Узнав на собственном опыте, сколько энергии шумные и многоязычные собрания вытягивают из *интровертов*, опасаетесь, что будете выходить с собраний полностью изможденным? Спланируйте в собственном расписании окна между собраниями, чтобы собраться с мыслями и восполнить потерянную энергию. Иными словами, старайтесь планировать собрания у себя так, чтобы они не шли по времени прямо вслед за собраниями у Вашего собственного босса, или назначьте время, когда у Вас должны проходить такие собрания.

Если Вы хотите, чтобы ваш шеф понимал Вас лучше или больше обращал внимания на Ваш вклад в дело, планируйте общение с ним помимо общих собраний. Вот один из способов: раз в неделю договориться о кратковременной встрече у Вашего шефа, чтобы внести обновления в свою программу. Еще один способ: раз в неделю или две готовьте отчеты о своей работе и результатах. Иногда *интровертам* легче общаться по электронной почте; может быть, именно такой обмен информацией будет означать для Вас минимальный расход Вашей энергии.

2. Основные различия между сенсориками и интуитами

Сенсорики (Sensing — S)	Интуиты (Intuitive — N)
Предпочитают работать с конкретным, осязаемым, наблюдаемым.	Предпочитают теории, абстракции, обобщения, схемы.
Лучше разбираются в том, что происходит «здесь и сейчас».	Предпочитают работу «на будущее».
Полагаются в первую очередь на факты.	Доверяют своим предчувствиям.
Педантичны в работе с фактами.	Часто свободно манипулируют фактами.
Считают, что факты ценны сами по себе.	Интересуются фактами по мере их соответствия собственным «теориям».
Лучше запоминают нюансы: цвета, запахи, звуки.	Запоминают целостную картину, детали часто опускают.

2.1. Босс-сенсорик

Ноги босса-сенсорика твердо стоят на земле сегодняшнего дня. Чтобы принять решение, ему не обойтись без фактов и статистики. Работник, предлагающий только новые идеи, теории, и «озарения», у такого босса нередко считается нерадивым, независимо от того, сколько времени занимает рождение этих новых идей, а нередко и от того, насколько эти идеи хороши. С другой стороны, работники, не относящиеся к *сенсорным* типам, считают, что их руководители-сенсорики педантичны и чересчур зависят от информации. Нередко задания, которые они получают от *сенсорных* боссов, кажутся им скучными, трудоемкими и малоприятными. *Сенсорные* боссы могут показаться *интуитивным* работникам непрошибаемыми, а те, в свою очередь, производят на босса впечатление «легкомысленных» и капризных.

В первую очередь, возьмите за правило хранить свои бумаги в порядке. Организуйте систему, по которой Вы будете заносить в бумаги отдельные факты, относящиеся к Вашей программе и персоналу. Если Ваш секретарь или ассистент — *сенсорик*, тем лучше для Вас — пусть он поможет Вам наладить систему и определить ее компоненты. «Бумаги должны храниться в порядке» — звучит банально, однако многие *интуитивные* менеджеры просто не находят для этого времени. Статистика, данные и факты, имеющиеся в их распоряжении по любому из аспектов их программы, нередко существуют лишь в их головах. Если же у Вас есть папка наготове, которую можно вытащить, как только Ваш *сенсорный* босс задаст Вам вопрос — даже если Вы знаете наизусть всё, что хранится внутри папки, — это может значительно увеличить доверие Вашего босса к Вашей работе и это стоит ежедневных затрат Вашего времени. Допускаю, что Вам доведется приходить на несколько минут раньше или же уходить на несколько минут позже, чтобы ежедневно обновлять записи. Обновлять такие записи понемногу каждый день — посильная задача даже для *интуита*; а вот если делать то же самое раз в неделю, это станет просто проклятьем и вряд ли будет выполнено.

Если шеф поручил Вам взять на себя проблему, некий проект или работника, чья карьера в Вашей организации, кажется, близится к завершению, составьте книгу-проект. Например, в виде папки-подшивки. На обложке подшивки укажите описание проблемы, краткое описание проекта или список ошибок сотрудника. Подшивка должна содержать приложение с упорядоченной информацией о каждом из вопросов, указанных в оглавлении подшивки. Эти приложения следует заполнить данными, насколько возможно широко, которые прольют бальзам на душу *сенсорного* босса (а также Вашего юрисконсульта и сотрудников отдела кадров): факты, даты, сроки, статистика и все остальное, что можно считать «полезной информацией».

Иногда *интуитивным* сотрудникам везёт. У них есть помощник-сенсорик. Передавайте поручения Вашего шефа, выполнение которых сопряжено с управлением данными, этому помощнику. У этого помощника сложится впечатление о Вас, как о лучшем в мире руководителе, поскольку Вы будете поручать ему ту самую работу, в которой он лучше всего себя проявит (и при этом вряд ли узнает, что этим Вы просто облегчаете себе жизнь!) С другой стороны, Ваш собственный шеф почувствует, что у него есть хороший менеджер среднего звена (имея в виду Вас), поскольку Ваш ассистент-сенсорик инстинктивно будет знать, как организовать и представить информацию, необходимую Вашему руководителю.

2.2. Босс-интуит

Интуиты парят в облаках завтрашнего дня. Нередко делают свои выводы, основываясь на цепочке из очевидных фактов и собственных внутренних убеждений. По их мнению, данными можно манипулировать, и полагаться лучше на предчувствия. Обычно «внутренний голос» их не подводит. Но подчиненным, имевшим несчастье не родиться *интуитами*, бывает трудно понять, чего же босс от них хочет; им обидно, когда тщательно собранные ими данные остаются без внимания.

Решения, которые принимает Ваш начальник, Вам самим нередко могут показаться непостижимыми. Куда у него подевалась статистика? На каких фактах он основывает свои

умозаключения? Скорее всего, Вы так этого никогда и не узнаете, так что придется Вам научиться принимать на веру мнение Вашего руководителя или полагаться на его авторитет. Вера в босса и его авторитет в Ваших глазах возрастут, если Вы поймете, что решения босса-*интуита* возникают не «из ниоткуда» — они основаны на факторах внутренней убежденности и вообще на таких доказательствах, которые трудно выразить словами. Ведь такие факты могут быть не менее ценными, чем просто «текущие сводки».

С другой стороны, гордитесь, что Вы сами превосходите своего босса во владении фактической информацией. Ваш руководитель, возможно, не нуждается в том уровне математического расчета, на котором Вы бы желали преподнести ему собственную информацию, и даже если качество собранной Вами информации и Вашего анализа производит большое впечатление на Вас самих, вовсе не факт, что Ваш шеф оценит это так же лестно. Уж скорее, такая подробность может создать вам репутацию посредственного зануды. Ваш шеф ценит и уважает нечто совсем иное — новаторские идеи, выявление скрытого смысла в очевидном. Потренировавшись некоторое время, Вы сможете «замаскировать» Ваш количественный подход к делу под качественный. Действуйте и соберите все данные. Составьте графики и диаграммы. Проанализируйте. Основываясь на этом, примите решение. Представляя собственное решение своему руководителю, объясните проделанный Вами анализ и решения, и подведите итоги, не используя цифр. Говорите о тенденциях, теориях, предположениях, гипотезах, здравом смысле, логике и возможностях. Если Вам все-таки не обойтись без цифровых показателей, Вы можете передать их позже, чтобы продемонстрировать, как Вы справились с заданием. Но в этом случае, скорее всего, боссу придется по сердцу Ваша «интуиция». Итак, Вы составили план, как нужно Вам, и представили шефу в том виде, как нравится ему, — выигрывают оба, если, конечно, выигрывает сам план.

3. Основные различия между «мыслителями» и «эмоционалами»

Мыслящие (Thinking — T)	Эмоциональные (Feeling — F)
Больше заботятся об интересах дела, чем о потребностях его исполнителей.	Больше ценят людей, чем принципы.
Считают необходимым логически аргументировать свою позицию.	Не считают, что обязаны руководствоваться логикой в своих поступках.
Ожидают награду за результат работы.	Ожидают награду за усилия.
Недоверчивы к комплиментам и сами их произносят редко.	Любят хвалить и слышать слова похвалы от других.
Часто прямолинейны в изложении того, что считают правдой.	Часто высказываются туманно, допускают ложь «во спасение».
Избегают задавать вопросы о личной жизни окружающих.	Открыто интересуются личной жизнью окружающих.

3.1. Босс-эмоционал

Боссы-эмоционалы фокусируют свое внимание на людях и их потребностях и уровне комфорта. Они ценят людей больше, чем принципы. Они не всегда говорят всю правду «и ничего, кроме правды», что раздражает сотрудников-мыслителей, почитающих принцип «за слова ответишь» как Евангелие. Руководители-эмоционалы желают, чтобы их усилия на работе не остались без награды, а потому полагают, что другие работники хотят того же. На деле же, квалифицированному работнику вряд ли понравится, что кого-то награждают просто за «шевеление руками», независимо от результата. Работники-мыслители хотят, чтобы их награждали за результаты их усилий, а вовсе не за одни лишь усилия. Если их хвалят только за то, что «молодец, посуетился», они нередко обижаются, полагая, что босс проявляет к ним снисходительность. Руководители-эмоционалы вызывают расположение сотрудников-эмоционалов, задавая вопросы о семье, храня в голове подробности из их личной жизни. Однако

такой же интерес к делам работника-мыслителя может создать боссу репутацию «сующего нос не в свое дело». Эмоционалы-подчиненные, как писалось ранее [5], желают, чтоб их собственные руководители демонстрировали свою заботу словами; став руководителями, они, в свою очередь, не стесняются делать подчиненным комплименты. Но среди сотрудников встречаются и мыслители, которые скорее отвергнут эти слова как ничего не значащие, особенно если комплимент чересчур многословный и не влечет за собой каких-то реальных поощрений.

Вам, вероятно, захочется, чтобы Ваш шеф всегда был правдив с Вами, и когда он допускает «невинную ложь», у Вас возникает чувство, что он Вас... подставил. Не ищите корни этой «неправды» в желании обмануть Вас лично или во врожденной лживости Вашего руководителя — это не так, а главное — это никак не поможет подготовить почву для хорошего сотрудничества. Если Вы желаете наладить отношения с шефом-эмоционалом, Вам придется примириться с его «маленькой ложью», поскольку это неотъемлемая часть его личности или системы ценностей, и считать, что таким образом он пытается быть любезным с Вами.

Еще, вероятно, Вам захочется, чтобы Ваш шеф отмечал качество результатов Вашей работы — и, очевидно, босс вполне на это способен. Однако по ходу дела Ваш руководитель-эмоционал наверняка будет комментировать Ваши усилия. Всякий раз, когда у Вас возникает желание возмутиться из-за «снисходительности» руководителя к Вам, или его попыток «манипулировать» Вами, вспоминайте, что на самом деле справедливо как раз обратное: ваш шеф старается сделать так, чтобы Вы были довольны собой и своей работой. Он всего лишь применяет не тот подход к достижению цели, какой применили бы Вы на его месте.

Может статься, Вы пожелаете, чтобы шеф больше думал о собственном деле, чем интересовался Вашей личной жизнью, даже в обычных, ничего не значащих разговорах. С другой стороны, Ваш шеф может быть равнодушен к тому, чтобы у его работников все было в порядке, и с деньгами, и в семье. Поэтому поверьте, что причина таких действий Вашего шефа — это его доброта, а вовсе не его склонность совать нос в чужие дела, тогда Ваша реакция станет более естественной.

Возможно, Вы бы предпочли, чтобы босс меньше говорил Вам, какой Вы прекрасный человек, и сделал для Вас что-то реальное. Дела, по правде говоря, не относятся к тому, что приходит Вашему боссу в голову в первую очередь, так что если Вы хотите добиться для себя чего-то реального — подбросьте намек или просто и ясно скажите, что Ваш босс может сделать для Вас, чтобы Вы почувствовали, что Вас ценят. Многие боссы-эмоционалы извлекут полезные уроки из таких советов и откровенных высказываний, а Вы обеспечите себе лучшее отношение к выполняемой работе и хорошие взаимоотношения с Вашим начальником.

3.2. Босс-мыслитель

Шефы-мыслители уделяют первоочередное внимание принципам, которые они ставят превыше людей, причем нередко от них можно услышать: «Это вопрос принципиальный». Мыслители хотят, чтобы их компетентность на работе оценивалась по достоинству, и убеждены, что их работники хотят того же. Однако работники-эмоционалы, как мы рассматривали выше, предпочитают, чтобы их награждали за усилия, независимо от достигнутого результата. Руководители-мыслители, ожидая, пока проявится результат совершаемых действий, нередко оттягивают похвалу в адрес работника-эмоционала до бесконечности, и у последнего создается впечатление, что босса не заботят его усилия (и это приводит к потере стимулов для дальнейшей работы) или он равнодушен к самому работнику (и это создает чувство отчуждения). Боссы-мыслители избегают задавать личные вопросы, что создает комфортабельную рабочую атмосферу для других мыслителей, но отталкивает эмоционалов.

Прежде всего, помните, что на первое место шеф ставит принципы. Справедливость — вот что он ценит и чего добивается. Не менее важно для него, чтобы работники чувствовали себя равными. Стараясь быть справедливым и обеспечить равное обхождение со всеми, Ваш шеф может в результате почти обезличить рабочий процесс и подчас в результате даже утратить

чувство командного духа, как среди работников, так и между работниками и руководством. Для руководителя-мыслителя люди — лишь часть более крупной системы и, таким образом, представляют собой набор ресурсов. Это вовсе не значит, что *мыслители* — плохие или бездушные люди. Они всего лишь по-другому смотрят на роль межличностных отношений на рабочем месте, более масштабно, в отличие от руководителей (и работников) *эмоционального* типа, которые полагают, что человек и система существуют отдельно друг от друга, причем люди — на первом месте.

Таким образом, когда Ваш босс в очередной раз «обижает» или «игнорирует» Вас, постарайтесь посмотреть на дело шире. Считать такое отношение направленным против вас лично — и бесполезно, и, скорее всего, неправильно. Попробуйте увидеть объективно, какое место Вы занимаете в общей системе людей, миссии предприятия и среди прочих ресурсов. Тогда, вероятно, Вы лучше поймете действия или решения Вашего руководителя. Если Вам кажется, что Ваш руководитель упустил серьезные личностные моменты, поговорите с ним. Объясните свою позицию. Даже стопроцентные *мыслители* понимают, что система не работает нормально, если ее «винтики» несчастливы. Чем обвинять своего шефа в несправедливых действиях, лучше опишите действия, которые смогут сделать Вас счастливыми в будущем. Если Ваш руководитель попытается приспособиться к вашим предложениям, покажите Вашему шефу, что вы это оценили, и не словами, а скорее каким-либо делом (например, задержавшись после работы, или закончив проект ранее, чем было назначено или с более весомым результатом, чем требовалось).

Если хотите, чтобы босс больше интересовался Вашей личной жизнью, проявляйте больше интереса к его собственной личной жизни. Если на его рабочем столе стоят фотографии — спросите, кто на них изображен. Расспросите о его семье. Поделитесь информацией о своей личной жизни, супруге и детях, не дожидаясь, пока Вам зададут вопрос. Вероятно, Ваш босс подхватит инициативу, и, начав такой род отношений, Вы можете добиться, чтобы шеф поступал таким же образом и с другими подчиненными-эмоционалами.

Наконец, если вы желаете, чтобы награда за Ваши усилия не дождалась того момента, пока будет, наконец, достигнута далеко идущая цель, отметьте перед боссом Ваши собственные заслуги или труды всего коллектива. Один из способов ненавязчиво, но твердо отстоять свою точку зрения перед ним — спросить его разрешения ввести что-то вроде системы поощрений в Вашей программе для исполнителей, проявляющих дополнительные усилия. Как только ваш шеф увидит, как Вы награждаете Ваших работников за их усилия (поскольку Вы поделитесь этой информацией с ним) посредством письменных благодарностей, небольших денежных сумм, цветов и тому подобного, то он, скорее всего, начнет замечать и вознаграждать Ваши собственные усилия. Хороший пример тоже может быть заразительным.

4. Основные различия между решающими и воспринимающими

Решающие (Judging — J)	Воспринимающие (Perceiving — P)
Относительно легко принимают решения, отсекая множество вариантов.	Склонны откладывать принятие решения, пока не исследованы все возможные варианты.
Стремятся планировать свои действия и следуют плану.	Предпочитают действовать по обстоятельствам, не любят жестких планов.
Стремятся всегда доводить начатое до конца.	Могут легко бросить начатое дело, если разочаруются в нём.
Последовательны в своих действиях.	Зачастую спонтанны в своих поступках.
Трудоспособность равномерна.	Трудоспособность скачкообразна.
Приверженцы порядка на рабочем месте и дома.	Поддерживают порядок по необходимости, зато легко приспосабливаются к авральному режиму.
Ориентированы на получение результата.	Ориентированы на процесс, стремятся исследовать как можно больше возможностей.

4.1. Босс-воспринимающий

Боссы-*воспринимающие*, на которых их *решающие* коллеги нередко навешивают ярлык «любителей откладывать дело в долгий ящик», не прочь исследовать все возможности и не отказываться ни от одной из них вплоть до наступления крайнего срока. В свою очередь, они ожидают, что и подчиненные будут готовы в авральном режиме свернуть горы, когда крайний срок уже на носу; нередко до самой последней минуты не сообщают подчиненным информацию о проекте. Они не особо стремятся завершить все, что начинают, зато очень ценят гибкость. Как правило, они ожидают от сотрудников гораздо большей гибкости, чем способны проявить их *решающие* подчиненные. Они также нередко хотят исследовать все возможные варианты решений, причем принимают решение, когда оно уже становится неизбежным и очевидным.

Решающим и *воспринимающим* непросто сработаться. Первому необходима завершенность, второму необходимо исследовать все возможные варианты. Первому нужны планы и четкая структура, второму — гибкость. То же касается разницы по данному признаку между руководителями и подчиненными.

Первый же шаг, который Вы должны предпринять, — это создание нужной Вам структуры. Ждать и надеяться, что *воспринимающий* босс сам придет и наладит какой-то порядок в офисе — безнадежно, тут даже закоренелый оптимист превратится в пессимиста. Разработка структуры оказывается целиком на ваших плечах и будет зависеть от Вашего таланта. Развесьте календари с пометками о сроках выполнения — ведь Вам это так нравится. Затем придите к Вашему шефу и переговорите о сроках завершения для каждого из назначенных проектов. Если не была разработана процедура завершения проекта — разработайте критерии, по которым будете проверять ход выполнения, включая контрольный лист, а для более крупных проектов — методическое руководство, и передайте своему руководителю для замечаний. *Воспринимающие* руководители, хотя и не имеют инстинкта организовывать все и вся, уважают организованность в других. Ваш *воспринимающий* руководитель не оставит без внимания Ваши организационные замечания; да и Ваша репутация в его глазах укрепитя.

В процессе принятия решений возьмите инициативу на себя и предложите свой вариант или два-три варианта, если сомневаетесь. Представьте боссу Ваше решение как «пробный камешек». Ваш босс любит «мозговые штурмы», и это даст ему шанс исследовать все варианты и сыграть роль «адвоката дьявола» по отношению к Вашим идеям. А вот иной вариант — прийти к Вашему боссу с проблемой в надежде, что он поможет Вам выработать решение — в результате лишь оставит Вас с чувством сильного разочарования. Вероятно, Вашему боссу и понравится обсудить вместе с Вами все эти потрясающие варианты, но процесс принятия решения будет, скажем так, не слишком быстрым.

В ситуациях, когда Вы ожидаете немедленного принятия решения, в то время как Ваш босс полагается на групповой консенсус менеджеров среднего звена или результаты мозгового штурма, Вам придется считаться с тем, что подход Вашего босса отличается от Вашего, и помнить, что *воспринимающий* подход тоже имеет свои ценные свойства. Приходите на собрания, подготовившись к мозговому штурму. Вы можете даже взять на себя написание отчета о результатах «мозгового штурма» — и таким образом привнести в эти идеи какой-то порядок.

4.2. Босс-решающий

Решающие боссы ориентированы на завершение поставленных задач. Они не прочь установить жесткие сроки и стремятся в них укладываться, иногда заблаговременно. Они ценят работников, поступающих так же. Они уважают работников, проявляющих сильное чувство организованности — что нередко проявляется в виде абсолютной пустоты (следовательно, идеального порядка) на столе. Они быстро и легко принимают решения. Там, где возможны альтернативы, они скорее предпочтут провести эксперимент или запустить опытный проект, чем потратить время на «мозговой штурм» и просеять все возможности.

Если Вы хотите произвести впечатление на Вашего *решающего* босса, Вам потребуется выглядеть больше похожим на *решающего*, чем на *воспринимающего*. Здесь можно начать с чего-нибудь простого, например, внешнего вида Вашего офиса и рабочего стола. Например: каждое утро проводить экспресс-инвентаризацию и сортировку бумаг по группам: для дальнейшей работы (картотека в ящике стола), мусорное ведро (документы, более не нужные), папку («текучка» у секретаря) и небольшую стопку бумаг с пометкой «срочно» (Ваша собственная «текучка»). Пусть Вы еще не до конца разобрались со всеми бумагами — зато они, по крайней мере, приведены в промежуточный порядок, и стол выглядит чистым. Еще один совет — каждый вечер покопайтесь в ящике со своими бумагами и разберите их по важности. Срочные идут в «текущие дела», устаревшие ввиду развития событий — в мусорное ведро, а более-менее позабытые (нужны, но «не горят») — в дела «до востребования», до следующей ревизии.

Менеджеру среднего звена, если он — *воспринимающий*, выполнение задачи к установленному сроку может показаться недостижимым, но не забывайте, что в то же время Ваш *решающий* босс считает это крайне важным. Разбейте задачу на этапы и назначьте для каждого из них срок выполнения, используя в качестве «напоминающего будильника» Ваш календарь, Ваш компьютер, Вашего секретаря. Вам даже придется назначить себе самому «фальшивый» крайний срок, за несколько дней до наступления реального крайнего срока, чтобы «обмануть себя» и заставить сделать дело раньше — и в результате, выполнить проект вовремя. Если у Вас есть *решающий* помощник, то Вам повезло. Передавайте, насколько возможно, проекты с твердым сроком выполнения под ответственность Вашего ассистента. При этом за Вами остается контроль качества, а не выполнение основного материала работы, и, таким образом, понятие «срок исполнения» перестанет пугать Вас, а шеф будет приятно удивлен Вашей пунктуальностью.

Л и т е р а т у р а :

1. Гуленко В. В., Тыщенко В. П. Юнг в школе. Новосибирск, изд-во НГУ, 1997.
2. Ливер Б. Л. Методика индивидуализированного обучения иностранному языку с учетом влияния когнитивных стилей на процесс его усвоения. Диссертация, Москва, Гос. институт русского языка им. А.С. Пушкина, 2000 // www.socionics.org
3. Ливер Б. Л. Обучение всего класса. Новосибирск, 1995.
4. Лытов Д. А. Применение типологии личности в изучении иностранных языков//СМиПЛ, 2000, № 4.
5. Leaver B. L. Language Program Management, forthcoming from Georgetown University Press.
6. Leaver B. L. Teaching the Whole Class, Kendall/Hunt Publishing Co., 1998.