

---

## ГЛАВА 2

# КТО ВЫ?

---

Но довольно обо мне, давайте поговорим  
о вас... Что вы обо мне думаете?

*Си Си Блум\**

*Жил-был начальник по имени Вы,  
Что ему делать — не знал он, увы,  
Но в этой главе он опрос отыскал,  
Контроль в свои руки немедленно взял  
И сногсшибательным лидером стал.*

---

\* Си Си Блум — персонаж Бетт Мидлер в фильме «На пляже». Прим. ред.

### Ключевые моменты главы

- Пройдите информативный тест для оценки своих особенностей
- Выясните, каков ваш стиль управления, и признайте его ценность

Почему бы руководителям просто не прочесть авторитетный том о менеджменте (есть несколько доступных вариантов именно с таким названием!), делать все так, как там написано, и жить спокойно?

Потому что единственного верного способа не существует. Есть множество факторов, определяющих наиболее эффективный путь, и для каждого отдельного члена вашей команды они различны.

Разве не больно это осознавать?

Люди появляются на свет в комплекте с досадной деталью под названием Индивидуальность. Она может жутко выводить из себя. В особенности если ваша индивидуальность отличается от моей. Как только мы узнаём друг друга поближе, оказывается, что вы невыносимы, даже если похожи на меня. Собственно говоря, я себя-то порой с трудом выношу.

Когда, наконец, появятся те самые люди-роботы, о которых говорили еще в 1970-е?

Как выпускник программы МВА, я умею формулировать свои мысли с помощью Полезных Табличек и Цифр:

**Я (менеджер) + Вы (сотрудник) = Бабах!**

Часть путаницы и хаоса, которые прячутся всего в миллиметре под поверхностью любой на первый взгляд успешно функционирующей организации, связана с катастрофическими столкновениями индивидуальностей.

Индивидуальность многопланова. Думающий/Чувствующий — одно из четырех измерений, выделенных в типологии Майерс—Бриггс\*. Оно связано с тем, как мы принимаем решения, общаемся и руководим. Чтобы удовлетворить любопытство читающих эту книгу ученых мужей, сообщаю, что данная типология уходит корнями в учение Карла Юнга. Так что его можно считать дедушкой теории индивидуальностей. Скорее даже прадедушкой.

Книга «Управление для тех, кто не любит управлять» (УДТКНЛУ). Какая броская аббревиатура... и запоминается легко!) поможет вам изучить континуум Думающих/Чувствующих — величественную пещеру наших внутренних миров. Вы овладеете разнообразными техниками, которые позволят вам быть великолепным руководителем, оставаясь при этом собой. Готовы?

Это еще не все хорошие новости. Представленные здесь техники могут быть спроектированы практически на все управленческие ситуации. Даже не знаю, почему я сказала «практически». Ни одного исключения вспомнить не могу. При нынешнем обилии юристов нельзя быть слишком осторожной. Найдете исключение — напишите по электронной почте моим сотрудникам.

---

\* Типология Майерс—Бриггс — типология личности, возникшая в 40-е годы прошлого века, распространена в США и Европе. На ее основе создана система психологического тестирования. Включает четыре пары шкал: экстраверсия/интроверсия, ощущение/интуиция, мышление/чувство, суждение/восприятие. Прим. ред.

А я буду утверждать, что до меня ваше послание не дошло.

Начнем с основной предпосылки: все думают и чувствуют. Ладно, почти все, но этот вопрос рассмотрим позже. Для наших текущих целей этого достаточно.

Менеджеры обязаны ежедневно принимать массу решений. Причем быстро. Это ключевой аспект вашего стиля руководства. Заметьте, я не говорю о том, *какие* решения вы принимаете. Мы сейчас на уровень глубже... здесь определяется способ принятия решений.

Хотя Думающие и способны (в большинстве случаев) на настоящие чувства, а Чувствующие (несмотря на распространенные заблуждения) действительно думают,

**Думающие руководят головой;  
Чувствующие — сердцем.**

Начиная с этой страницы «Думающие» (или просто Д) будет означать «люди, которые принимают решения в первую очередь на основе размышлений». А «Чувствующие» (или просто Ч) — «люди, которые принимают решения в первую очередь на основе чувств».

Также в этой главе рассматривается континuum Думающих и Чувствующих. В нем есть градации, уровни или, если вам угодно, степени.

## Королевское правило

---

Было бы безумием утверждать, что существуют раз и навсегда установленные правила, как стать лучшим на свете менеджером. Это нереально. Ну ладно, одно правило есть. И я сейчас его озвучу. Фанфары!

Единственное непреложное, неопровергимое, неоспоримое, гениальное, судьбоносное правило, доктрина, закон, ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ К ИСПОЛНЕНИЮ, принцип, которому нужно следовать (а то пожалеете), позволяющий стать лучшим менеджером, заключается в том, чтобы

**...быть собой.**

Элементарно, да? Проще пареной репы. Пусть даже приготовленной дома в несколько сложных этапов, детиканто пропаренной репы, рецепт которой вызревал годами. Может, и так.

Умение «быть собой» требует множества шагов и навыков. Эх. Неужели в этом мире нет ничего простого? Похоже.

К счастью, я потратила годы жизни, которые могла бы провести беспечно и ни о чем не думая, на то, чтобы помочь вам.

Пока вы были заняты... не знаю, чем именно... я уходила с головой в изучение нюансов, связанных с индивидуальностью. Да, я выходила иногда подышать и перекусить, но этим все и ограничивалось. И сейчас, при минимальном усилии с вашей стороны, я передаю вам результаты своей работы для ежедневного использования. Можете уже сейчас начинать искать мне подходящий подарок на праздник. Никогда не бывает слишком рано.

Чтобы быть собой, нужно узнать себя. Предстоящий вам оценочный тест помогает выявить основу вашей индивидуальности и по максимуму использовать свои сильные стороны в управлении.

Континуум Думающие/Чувствующие (мы также будем его обозначать Д/Ч) — первичный индикатор того,

как человек действует в рабочей среде. Предпочтения влияют и на поведение, и на восприятие управленческого опыта.

Вы узнаете о разных типах индивидуальности — не только собственной, но и других. Ведь вы наверняка руководите толпой психов «с другой стороны» (на какой бы ни были сами). Понимание поведения людей на работе поможет меньше раздражаться и повысить вашу эффективность, высвободив время и энергию.

Вдруг вам это интересно: личностные темпераменты — врожденные. Ваши предпочтения, естественный стиль — часть вашей сущности. Это никоим образом не ограничивает вас. Вы отвечаете за свои способности — и можете освоить навыки, которые сочтете важными. Многие достигают высот в моделировании поведения, характерного для иного темперамента, и обычный наблюдатель даже не поверит, что это неестественный стиль. Я не призываю вас быть искусственными; будьте гибкими. Позже мы об этом еще поговорим.

Теперь затяните покрепче ремни безопасности — нам предстоит раскрыть Истинного Вас, спрятанного под изысканной оболочкой. Пора.

### **Инструкции по самооценке**

В каждом пункте предложено два варианта завершения предложения. Распределите баллы между ними, основываясь на ваших естественных предпочтениях и точке зрения. Это может быть 3 и 0 или 2 и 1, без половинок. Если вы полностью согласны с вариантом А и совершенно не согласны с В, то А = 3 и В = 0. Если вам частично близок вариант А, но В ближе, то поставьте А = 1 и В = 2. Опишите свою естественную реакцию,

а не приобретенное поведение или ваше понимание того, что «правильно».

**1. Топ-менеджер демонстрирует:**

- A. Силу и анализ
- B. Сопереживание и заботу

**2. Более важно:**

- A. Запоминать имена людей и использовать их
- B. Продвигать людей по службе логично и последовательно

**3. Лучше всего команды работают, когда:**

- A. Участники ощущают безопасность и уважение к себе
- B. Роли участников четко определены

**4. Прежде чем нанять кого-либо, я:**

- A. Проверяю рекомендации и информацию об образовании
- B. Стараюсь почувствовать боевой дух и установить связь

**5. Когда я даю обратную связь, то я:**

- A. Хочу, чтобы другой человек чувствовал, что его слышат
- B. Сосредоточиваюсь на том, что нужно изменить

**6. Если я увольняю сотрудника, то в первую очередь внимание уделяю:**

- A. Тому, чтобы убедиться, что у меня в наличии все нужные документы
- B. Его эмоциональному состоянию

**7. Усерднее всего сотрудники работают, когда:**

- A. Они вносят ощутимый вклад
- B. Компания платежеспособна и хорошо структурирована

**8. Чтобы мотивировать других, я:**

- A. Обеспечиваю поддержку
- B. Обеспечиваю стратегию совершенствования результатов деятельности

**9. Я оцениваю свои менеджерские способности в зависимости от того, как я:**

- A. Усиливаю и развиваю технические навыки
- B. Усиливаю и развиваю уверенность и взаимоотношения

- 10. Ключ к хорошему лидерству заключается в:**
- А. Авторитете \_\_\_\_\_  
Б. Сопереживании \_\_\_\_\_
- 11. Если я уверен, что мои пути не пересекутся с кем-либо больше никогда:**
- А. Мне все равно важно расстаться на позитивной ноте \_\_\_\_\_  
Б. Мне не так уж и важно, нравлюсь я этому человеку или нет \_\_\_\_\_
- 12. Я больше доволен днем, когда:**
- А. Я суперэффективен \_\_\_\_\_  
Б. Я радую кого-нибудь добрым поступком \_\_\_\_\_

### Оценочный лист

(Будьте внимательны! Ответы А и В перемешаны в колонках!)

1	A =	B =
2	B =	A =
3	B =	A =
4	A =	B =
5	B =	A =
6	A =	B =
7	B =	A =
8	B =	A =
9	A =	B =
10	A =	B =
11	B =	A =
12	A =	B =
Итого (36)	Думающий =	Чувствующий =

32–36: сильное предпочтение;

28–31: явное предпочтение;

22–27: умеренное предпочтение;

19–21: незначительное предпочтение.

## Спектр

---

Все измерения индивидуальности существуют в неком континууме. Не найдется и пары шаблонов личности — чистых Думающих (Д) или чистых Чувствующих (Ч). Если бы! Представьте, насколько проще было бы проводить совещания с сотрудниками — особенно если бы эти два лагеря общались на своих отдельных совещаниях.

Стилей масса. Д/Ч — один из многих аспектов нашей непростой системы. Прочие личностные параметры также влияют на наши взаимоотношения. Например, на стиль управления воздействуют интроверсия и экстраверсия (см. главу 9). Я, тем не менее, выдвигаю на первый план соотношение Д/Ч, так как оно очень сильно влияет непосредственно на стиль руководства.

Чтобы жизнь медом не казалась, Думающие и Чувствующие обладают рядом сопутствующих нюансов. Бывают Думающие и Чувствующие с сильным, четким, умеренным или незначительным предпочтением. То, что я называю исключительным Д (рейтинг предпочтения 32–36), заметно отличается от незначительного Д (рейтинг предпочтения 19–21). Тем не менее, если сосредоточиться на отличительных чертах Д и Ч, то уже можно узнать много нового.

А если вы в середине? Предположим, вы набрали в оценочном тесте ровно 18/18 или близко к тому. Нужно срочно лечиться? Нет. Такой показатель не означает чудаковатости, хлипкости или растерянности. Напротив, это показывает, что в вас присутствуют в достаточном объеме качества как Думающих, так и Чувствующих. С вами все в полном порядке.

Если ваш результат — одинаковое число баллов или незначительное предпочтение, значит вы способны

понимать разнообразие индивидуальностей, взаимодействовать с ними и управлять ими легче, чем те, кто находится в крайних точках спектра. Мой хрустальный шар подсказывает, что вы обладаете естественной способностью устанавливать контакт, строить коалиции и улаживать конфликты. Другие тоже могут освоить эти навыки, но вам проще. В то же время полезно научиться понимать людей, демонстрирующих, в отличие от вас, более явное предпочтение того или иного типа.

Не забывая о различиях в группах Думающих и Чувствующих, мы уделим больше внимания крайностям, чтобы четко увидеть различия. Нужно понять, чем различаются «думающий» и «чувствующий» стили управления, прежде чем мы научимся распознавать более тонкие нюансы.

## Чувствующие и Думающие

---

Всему есть своя причина, даже порядку слов в названии этого раздела: Чувствующие стали бы искать скрытый смысл, если бы их поставили на второе место, а Думающим все равно. Это пример того, как понимание разных типов помогает узнать об их потребностях и предпочтениях.

И если к этому не стоит изо всех сил стремиться, то даже не знаю, к чему стоит.

Часто я вынуждена оговариваться: *Думающий* и *Чувствующий* — многоплановые идентификаторы. Ни тот ни другой не существуют в формате «все или ничего».

Будьте готовы к потрясению. Параметр *Д/Ч* никак не связан с интеллектом. Или эмоциями. Он также не имеет отношения к решительности и даже к качеству

или последствиям принятых решений. Ничего общего с креативностью. Итак, что же он означает?

Ваше место в континууме Д/Ч указывает на то, чем вы в первую очередь управляете: головой или сердцем. Думающие опираются на принципы и, как правило, склоняются к наиболее рациональному выбору, а Чувствующие — на ценности и часто выбирают решение на основе ощущений.

Ознакомьтесь внимательно с этим удобным и компактным обобщением, созданным специально для вас.

**Думающих** руководителей характеризуют:

- аналитический склад ума;
- непредвзятость;
- объективность.

**Думающие принимают решения, основываясь на своих мыслях.**

**Думающие** ценят:

- логику;
- обоснованность;
- справедливость.

**Думающие не смешивают эмоции с целями и последствиями.**

**Чувствующих** менеджеров характеризуют:

- признательность;
- вовлеченность;
- субъективность.

**Чувствующие принимают решения, основываясь на своих чувствах.**

**Чувствующие** ценят:

- гармонию;
- доброту;
- сопреживание.

**Чувствующие определяют эмоциональное состояние других людей и примеряют его на себя.**

Вы *не можете* сделать счастливыми всех. Слыша это утверждение, Думающие пожимают плечами, а Чувствующие рыдают в отчаянии (по крайней мере, глубоко в душе). Вы, тем не менее, *можете* оценить ситуацию и обратить внимание на свою естественную реакцию. Проведите оценку, обсудив и сравнив свою реакцию с реакциями других. Рассмотрите лучший итоговый результат и откорректируйте его так, чтобы он удовлетворял требованиям ситуации.

И да, Думающие чувствуют, а Чувствующие думают. Все занимаются и тем, и другим. Вопрос лишь в пропорции.

Меняются ли люди? Да. Превращаются ли они из Д в Ч и обратно? Иногда. Зависит от ситуации. Темперамент большинства из нас не меняется. Если вы демонстрируете совсем незначительное предпочтение Д или наоборот, то для вас нет ничего необычного в том, чтобы использовать оба подхода.

## Коммуникация: конфликты или взаимосвязь?

---

Что такое управление? Если провести опрос на эту тему, Ди Ч покажут серьезную разницу восприятия. Вот прекрасная цитата от махрового Думающего:

Управление связано с конфликтом — с собой, другими, процессами и процедурами, данными и проекциями и т. д. Но больше всего вы ненавидите управление из-за того, что ваши результаты, успех и удовлетворение от работы зависят от других. Вы можете быть гениальны, и, если бы

вы были инженером, в компании только о вас бы и говорили. Но если вы гений и при этом никчёмный менеджер, то вы всего лишь никчёмный менеджер. Вы ненавидите управление, потому что зависите от других, а другие зависят от вас. И все сложности, неизбежные в такой ситуации, сводят вас с ума.

Мне бы одной этой цитаты на неделю хватило... Она меня очень забавляет.

А как на тот же вопрос ответил Чувствующий?

Если подумать, управление подразумевает создание связей и безопасной, уважительной атмосферы открытого общения и единства. Самое сложное в руководстве заключается в том, чтобы забыть о своих чувствах и сосредоточиться на поведении сотрудников. Ненавистная для меня часть заключается в работе с негативными ситуациями, когда сотрудник не выполняет свои задачи должным образом.

Что такого «думающего» и «чувствующего» в этих двух ответах? Давайте посмотрим внимательно.

Думающий легко использует слово «конфликт», в то время как для Чувствующего оно связано с негативом и противостоянием. Думающий пишет с привычным для него ощущением собственного авторитета, опирая практическими, объективными параметрами профессионального успеха. Кроме того, он не пытается делегатничать и приукрашивать свое мнение.

Чувствующий почти извиняется за свое мнение (авторы обоих высказываний — мужчины). Господин Ч

использует соответствующие слова: *создавать, безопасный, уважительный, чувства*. Слова, которые выбирает Д, ассоциируются с объективностью: *процесс, процедура, данные, деятельность, сложности*.

Взгляните на ответы еще раз, обратите внимание на ключевые слова, разбросанные беспечно и щедро, как рис на свадьбе. Не волнуйтесь: я не буду вас заставлять возвращаться к прочитанному, теряя рейтинг успешно прочитанных страниц. Я все перепечатала заново и выделила нужное жирным шрифтом.

### **Расшифровка ответа Думающего**

Управление целиком и полностью связано с **конфликтом** — с собой, другими, **процессами и процедурами, данными и проекциями** и т. д. Но больше всего вы ненавидите управление из-за того, что ваши **результаты, успех и удовлетворение** от работы зависят от других. Вы можете быть гениальны, и, если бы вы были инженером, в компании только о вас бы и говорили. Но если вы гений и при этом **никчемный** менеджер, то вы всего лишь **никчемный** менеджер. Вы ненавидите управление, потому что зависите от других, а другие зависят от вас. И все **сложности**, неизбежные в такой ситуации, сводят вас с ума.

### **Разгадка ответа Чувствующего**

Если подумать, управление подразумевает **создание связей и безопасной, уважительной атмосферы открытого общения и единства**. Самое

сложное в руководстве заключается в том, чтобы забыть о своих **чувствах** и сосредоточиться на поведении сотрудников. **Ненавистная** для меня часть заключается в работе с **негативными** ситуациями, когда сотрудник не выполняет свои задачи должным образом.

Как только вы научитесь распознавать контрольные сигналы, это станет для вас своеобразным спортом. Который, тем не менее, не заменит старых добрых кардио-тренировок.

## Сравнения

Думающие	Чувствующие
Руководят головой	Руководят сердцем
Ценят и ищут во всем логику	Ценят и ищут во всем гармонию
Жаждут справедливости	Жаждут похвалы
Уделяют больше внимания идеям, чем чувствам	Уделяют больше внимания чувствам, чем идеям
Склонны к жесткости и непреклонности	Склонны к заботе и сопереживанию
Могут, сами того не заметив, причинить боль другим	Могут воспринимать события слишком близко к сердцу
Могут сделать выговор, не поддаваясь лишним эмоциям	Испытывают дискомфорт, если им приходится давать негативные отклики
Склонны не ассоциировать себя с результатом своих действий	Склонны излишне переносить на себя переживания сотрудников

Последний пункт в списке напоминает мне об одном высокопоставленном Думающем, торговце недвижимостью. Он управляет портфелем, требующим больших затрат сил и времени, и трудится очень напряженно.

Он ставит коллективные цели, поддерживает сотрудников, предан своему отделу. Поэтому его подчиненные трудолюбивы и преданны. Он придумал новое слово *wantitude*: ответственность + страсть к своему делу. Именно этого он требует от себя и от всех коллег. Я спросила его, как он решает проблему отрицательной обратной связи. Он дружелюбно улыбнулся, пожал плечами и объяснил: «Мне нетрудно вести такие разговоры. Не я же не справляюсь со своей работой». Именно такой стиль в его случае наиболее естественен и эффективен.

Некоторые сферы деятельности привлекают больше Думающих или Чувствующих. Например, во многих некоммерческих организациях, с которыми я работаю, Чувствующим несть числа, в то время как в финансовой сфере часто трудится больше Думающих.

Что касается пропорций в компаниях, то, как правило, в бухгалтерии много Думающих, а в отделе кадров — в основном Чувствующие.

Но вы можете удивиться, когда обнаружите Думающего в окружении Чувствующих в небольшой компании или Чувствующего среди Думающих в какой-то строительной фирме. Тот, кто очень любит свою работу, может адаптировать свой стиль к любой сфере деятельности.

Думающие и Чувствующие могут строить карьеру в одной и той же отрасли, но руководствоваться разными мотивами. Возьмем, например, среднюю школу. Мы можем предположить, что учителя английского — Чувствующие, которые хотят мотивировать учеников, создав теплую, воспитательную атмосферу. Однако мне довелось поработать с Думающим учителем английского в средней школе. Он обучал школьников структуре

и организации, готовя их к освоению стратегий, необходимых для будущих испытаний. Ученики говорили, что он был жестче, чем все их прежние учителя. Но каждый год именно ему вручали награду от имени учеников.

## Полное разоблачение. Ну, частичное

---

Раскрою карты. Я... как бы это сказать... ярко выраженный Чувствующий. Поверьте, жить с этим непросто! В головах Чувствующих кружат бесконечные вихри. Мы постоянно подвергаем психоанализу то, что нам сказали, то, что мы на это ответили или не ответили, и наше отношение к ситуации.

Тем не менее коллеги меня часто относят к Думающим, и я считаю это лучшим комплиментом. Это отнюдь не значит, что Думающие в чем-то превосходят Чувствующих. Если бы я была Думающим и ситуация была бы обратной, то мне было бы так же приятно. Я бы считала это свидетельством своей силы.

Суть в том, что менеджеры обоих типов способны научиться эффективно управлять своим стилем так, чтобы он выглядел естественно. Гибкость в общении не меняет вашу суть. И это не притворство. Как раз наоборот. Быть гибким менеджером означает хорошо знать самого себя, быть проницательным наблюдателем и применять свои сильные качества.

Я Чувствующий, способный при необходимости надеть маску Думающего. Это пока лишь частичное разоблачение: я плюс ко всему еще и интроверт (см. главу 9). Так что полностью разоблачать себя не стану.

А дальше додумывайтесь сами.