

Bestseller **The New York Times**

RÓB TO, DO CZEGO JESTEŚ STWORZONY

Jak odkryć idealną dla siebie karierę
poprzez odkrycie
tajemnic typu osobowości

„Rewolucyjny sposób na znalezienie właściwego zajęcia,
Książkę powinien przeczytać każdy, kto poszukuje pracy lub ją zmienia”.

Kevin Harrington, Career Services, Harvard Graduate School of Education

Paul D. TIEGER & Barbara Barron-TIEGER

Paul D. TIEGER & Barbara Barron-TIEGER

**RÓB TO,
DO CZEGO
JESTEŚ
STWORZONY**

WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Tytuł oryginału:

DO WHAT YOU ARE

Przekład

Ewa Czerwińska

Projekt okładki

Marek Zadworny

Redaktor

Ita Turowicz

Redaktor techniczny

Marzenna Kiedrowska

Copyright © 1995 by Paul D. Tieger and Barbara Bar-
ron-Tieger

© Copyright for the Polish edition by Wydawnictwo Stu-
dio EMKA

Warszawa 1999, 2005, 2010

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tek-
stów i ilustracji w całości lub w części, w jakiegokolwiek
formie – zastrzeżone.

Wszelkich informacji udziela:

Wydawnictwo Studio EMKA

ul. Królowej Aldony 6, 03-928 Warszawa

tel./fax 22 628 08 38, 616 00 67

wydawnictwo@studioemka.com.pl

www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-85881-15-5

Skład i łamanie: Red-Kom

Skład wersji elektronicznej:

[Virtualo Sp. z o.o.](#)

VIRTUALO
Digital platform of tomorrow

Spis treści

[Dedykacja](#)

[Podziękowania](#)

[Na początek](#)

[Część I UJAWNIANIE TAJEMNIC TYPU OSOBOWOŚCI](#)

[1 DOPASOWAĆ DO SIEBIE Tajemnica satysfakcji zawodowej](#)

[2 JAK MYŚLISZ, KIM JESTEŚ? Odkrywanie swego typu osobowości](#)

[3 SPÓJRZ W LUSTRO Weryfikacja typu osobowości](#)

Część II FORMUŁA SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ

4 CÓŻ ZA CHARAKTER! Cztery różne temperamenty

5 KTO TU RZĄDZI? Identyfikowanie wrodzonych zalet

6 JAK ROBISZ TO, CO ROBISZ Którymi zaletami dzielisz się, a które wykorzystujesz sam

7 DOJRZAŁY DO DOSKONAŁOŚCI Rozwijanie zdolności w miarę upływu czasu

Część III PORA NA DZIAŁANIE Profile ludzi zadowolonych z kariery zawodowej

- 8 ENFJ „Ekspert stosunków międzyludzkich”
- 9 INFJ „Katalizator pozytywnej zmiany”
- 10 ENFP „Wszystko jest możliwe”
- 11 INFP „Cicha woda brzegi rwie”
- 12 ENTJ „Wszystko jest wspaniałe – ja kieruję”
- 13 INTJ „Kompetencja + niezależność = doskonałość”
- 14 ENTP „Przedsiębiorcy życia”
- 15 INTP „Pomysłowe rozwiązywanie problemów”
- 16 ESTJ „Dbałość o interesy”
- 17 ISTJ „Nie spiesz się i zrób to dobrze”
- 18 ESFJ „Co mogę dla ciebie zrobić?”
- 19 ISFJ „Na mój honor, wykonuję swój obowiązek...”
- 20 ESTP „Zajmijmy się czymś!”
- 21 ISTP „Wykorzystywać do maksimum to, co się ma”
- 22 ESNP „Nie martw się – bądź szczęśliwy!”
- 23 ISFP „To myśl się liczy”

24 PODSUMOWANIE

25 TYLKO DLA ZAWODOWYCH DORADCÓW

Przypisy

Wszystkie rozdziały dostępne w pełnej wersji książki.

Danielowi Haydenowi i Kelly Elizabeth
– oby każde z Was zawsze było tym, kim jest
i robiło to, za czym przepada.
Dedykujemy naszym Rodzicom.

Reakcje zadowolonych czytelników

To najlepszy na rynku poradnik zawodowy! Przeczytałam sporo książek na temat wyboru kariery, ale ta jest najbardziej pomocna.

Kathy Hance, Deaver, Wyoming

•

To cudowna książka. Nie tylko uznałam propozycje karier za atrakcyjne, ale też mogłam poznać warunki konieczne, by praca przynosiła mi zadowolenie. Dziękuję. Dziękuję. Dziękuję.

Serena Mitchell, Don Mills, Ontario

•

To bardzo użyteczna książka. Ułatwiła mi nowe, głębokie zrozumienie siebie samej i tego, co powinnam robić. Polecam ją każdemu, kto zastanawia się, kim zostać, gdy dorośnie.

Kathy Hence, Groveland, Kalifornia

•

Ta książka odmieniła moje życie! Pomogła mi znaleźć całkiem nową pracę w dziedzinie polityki personalnej. Nie tylko umożliwiła mi zmianę zawodu – służy mi na co dzień, bym mógł innym ludziom ułatwiać poszukiwania idealnej kariery zawodowej. Dziękuję!

Gary Gardner, prezes M&M Personnel and Pro Placement, Cleveland,
Ohio

•

Poradnik ten ujawnił możliwości... których w odniesieniu do siebie nawet nie oczekiwałem. To ostatni (a może najważniejszy) fragment układanki... jakiego mi brakowało do pełnej satysfakcji zawodowej.

Don Ghostlaw. Windsor, Connecticut

•

Czytając tę książkę, znalazłam ogromną satysfakcję i wnikliwe zrozumienie wielu spraw.

Susan Nickbarg, Madison, New Jersey

•

Ten przewodnik pomaga ludziom efektywnie wykorzystywać swój typ osobowości przy dokonywaniu wyborów w życiu zawodowym i prowadzeniu poszukiwań pracy. Pozytywny, budujący sposób przedstawienia informacji pozwala być dumnym ze swych zalet i myśleć o twórczych sposobach radzenia sobie z możliwymi pułapkami. Dziękuję za tę wspianą książkę.

Frieda Flint, The Private Industry Council, Portland, Oregon

•

To nieocenione narzędzie dla każdego, kto poważnie interesuje się badaniem możliwości kariery zawodowej. Polecałem ją wielu przyjaciołom i współpracownikom. Mój egzemplarz ma ośle uszy z powodu wielokrotnego czytania.

Paul Faulkner, Windsor Locks, Connecticut

Podziękowania

Dosłownie tysiącom ludzi moglibyśmy dziękować za ułatwienie nam zrozumienia różnych typów osobowości. Zacznijmy od setek klientów, z którymi pracowaliśmy przez lata, od tysięcy zawodowych doradców oraz innych uczestników warsztatów, którzy dzieląc się swymi opowieściami i doświadczeniami, tak wiele nas nauczyli.

Pragniemy też podziękować przyjaciołom za skierowanie nas do tak wielu fascynujących i utalentowanych ludzi, z którymi mogliśmy przeprowadzić wywiady. Każdej osobie, której profil osobowości opisaliśmy w tej książce, i wielu innym, których wkład przyczynił się do końcowego produktu, jesteśmy niezmiernie wdzięczni za hojny dar czasu, doświadczenia i wnikliwego zrozumienia. Doszliśmy do źródeł; uczyli nas najlepsi – prawdziwi eksperci – o własnych potrzebach zawodowych i kryteriach prawdziwej satysfakcji. Poznanie tych ludzi i możliwość zamieszczenia ich historii w naszej książce – to wielka przyjemność i przywilej.

Czerpaliśmy wiedzę od wielu uznanych nauczycieli i wspólnie prowadziliśmy badania. Szczególnie wdzięczni jesteśmy Mary McCaulley i Gordonowi Lawrence'owi, którzy zaznajamiali nas z pojęciem typu osobowości,

oraz Teny'emu Duniho, który ogromnie poszerzył nasze zrozumienie.

Dziękujemy Nellie Sabin za nieoceniony wkład w końcową jakość książki. Jej twórcza energia, wiele wspaniałych pomysłów, prowokujących pytań oraz pomoc organizacyjna uczyniły z tej książki znacznie lepszy, bardziej pomocny poradnik.

Dziękujemy naszej redaktorce, Kit Ward, za stałe wsparcie, zachętę i entuzjazm od początku projektu. Doceniamy jej troskę, uwagę, zrozumienie, wizję i dobry humor.

Szczególny dług wdzięczności odczuwamy wobec rodziny i przyjaciół, którzy pozwolili nam przez ostatnich dziesięć lat eksperymentować na sobie i poznawać w ten sposób różne typy osobowości. Cienimy sobie to nadzwyczajne wsparcie, cierpliwość i zachętę, których doświadczaliśmy zwłaszcza przez ostatnie trzy lata.

Na początek

Kiedy poznajemy kogoś nowego, zazwyczaj do pierwszych pytań należy: „Gdzie pan pracuje? Kim pan jest?”. I pada odpowiedź: „Jestem księgowym” albo „Jestem mechanikiem”, czy też „Jestem producentem telewizyjnym”... Poświęcamy tak wiele naszego aktywnego życia pracy, że zajęcie staje się rzeczywiście jakby odbiciem naszej tożsamości. Stajemy się tym, co robimy.

Po wielu latach doradztwa zawodowego i szkolenia tysięcy profesjonalistów odkryliśmy, że istnieje lepszy sposób podejścia do sprawy zarabiania na życie. Zamiast określać siebie poprzez wykonywany zawód, zachęcamy cię do czegoś przeciwnego: znalezienia pracy, która ci odpowiada i robienia tego, do czego jesteś stworzony. Możesz – i powinieneś – wieść karierę zawodową, którą kochasz, a tajemnica zadowolenia z pracy tkwi w tym, co w sposób naturalny najbardziej lubisz. Rozszyfrowanie tej zagadki może być trudniejsze niż się wydaje i dlatego napisaliśmy książkę.

Na temat planowania kariery zawodowej pojawiło się mnóstwo tytułów. Mamy nadzieję, że nasza książka wszystkie inne uczyni przestarzałymi. Odkryliśmy naukowy, praktycznie udowodniony sposób pomocy

w określeniu najlepszej kariery zawodowej i pozostaniu na tej drodze wraz ze wzrostem doświadczenia i zmianą stanowisk. Zapoznamy cię z pojęciem typu osobowości i pokażemy, w jaki sposób jego zrozumienie może zmienić twoje życie, pomagając ci dobrze wybrać i odnieść sukces w satysfakcjonującej cię pracy.

Tak, mówimy do ciebie

Zakładamy, że wybrałeś tę książkę, ponieważ znajdujesz się w punkcie zwrotnym kariery zawodowej. Może jesteś studentem, który właśnie ma wybrać tę pierwszą, ważną pracę, albo wracasz na rynek zatrudnienia po przerwie i zastanawiasz się nad możliwościami wyboru. Może jesteś niezadowolony ze swojego zajęcia i sądzisz, że musi istnieć jakaś lepsza alternatywa. A może właśnie kończysz jedną karierę i rozważasz rozpoczęcie nowej. Jeśli tak, to gratulujemy ci – trafiłeś na właściwą książkę!

Szczególne zachęta należy się tym, którzy zmieniają pracę. Jeżeli zastanawiasz się nad sensem podjęcia próby zmiany koni w biegu, powinieneś wiedzieć, że każdego roku miliony ludzi zmieniają pracę. W rzeczywistości większość osób w ciągu swego życia rozwija trzy do pięciu różnych karier zawodowych. Statystyki te jednak nie zapewniają dużej pociechy, jeśli utknęło się w jakiejś kiepskiej pracy i czuje się, że nie można jej porzucić.

Istnieje kilka bardzo praktycznych przyczyn, dla których ludzie nie porzucają nagle pracy i nie podążają w innym kierunku. Każdy ma rachunki, za które trzeba płacić, albo rodzinę na utrzymaniu. Zrezygnowanie ze stabilnych dochodów wymaga mnóstwa odwagi, nawet

jeśli pochodzą one z pracy, która nie satysfakcjonuje. Trudno szukać nowego zajęcia, wykonując stare – każdy, kto próbował tego, wie, że przypomina to pracę na dwóch etatach – a jednak pomysł pozostawania bez pracy na nieokreślony czas jej poszukiwania może przerażać. Większość z nas nie posiada zasobów finansowych, zapewniających utrzymanie w ciągu okresu braku zatrudnienia, szczególnie jeśli nie ma gwarancji, że uda się szybko znaleźć nową pracę.

Niekiedy trudne jest podjęcie decyzji wbrew temu, czego inni od nas oczekują. Możemy odczuwać ze strony innych presję, by zostać dokładnie tam, gdzie jesteśmy. Podczas zmiany kariery zawodowej wsparcie i zachęta ze strony rodziny i przyjaciół to bardzo ważna pomoc. Jeśli bliscy nie aprobują zmiany, prawdopodobnie będziemy nadal robić to, co robimy.

Prawdą jest również to, że gdy obrało się konkretny styl życia, trudno wyobrazić sobie inny. Im dłużej żyjemy w określony sposób, tym większa jest presja zachowania życia takim, jakie jest. Po osiągnięciu pewnego poziomu sukcesu i przyzwyczajeniu się do odpowiedniego traktowania przez innych, nie potrafimy wyobrazić sobie rozpoczynania wszystkiego od początku.

Sprawę pogarsza jeszcze fakt, że większość z nas tak naprawdę nie wie, czego potrzebuje, by być zadowolonym. Wiemy, czego nie lubimy – tego nauczyliśmy się z własnego doświadczenia – ale nie wiemy, jak wymyślić, a tym bardziej znaleźć satysfakcjonującą alternatywę.

Zmiana zawodu bywa ogromnie stresująca i często trwa kilka miesięcy. Odbywaliśmy ten proces z setkami klientów i doświadczaliśmy tego, jak może być trudny. Jednak poznaliśmy również cudowne nagrody po jego zakończeniu.

Zmiana zajęcia czasem przeraża i łatwiej jest nadal robić to, co się robi. Ale uwaga – teraz dobra nowina. Rozszyfrowując tajemnice swego typu osobowości, można naprawdę znaleźć szczerze satysfakcjonującą pracę, która podnosi jakość życia. Mamy nadzieję, że książka ta umożliwi ci poznanie elementów przynoszących zadowolenie z pracy oraz sposobów znalezienia właściwego zajęcia. Da się to zrobić i jest warte wysiłku – obiecujemy!

W jaki sposób nasza książka może ci pomóc

Zadaniem książki jest pomóc ci w lepszym dokonywaniu wyboru kariery zawodowej i prowadzeniu udanej kampanii poszukiwania pracy. Pragniemy podzielić się z tobą naszymi odkryciami na temat związków między typem osobowości a satysfakcją zawodową. Nie zamierzamy jednak zasypywać czytelników informacjami, które można znaleźć gdzie indziej, jak choćby o sposobie pisania życiorysu albo o wyborze odpowiedniego stroju. Pragniemy przede wszystkim pomóc ci w zdefiniowaniu, czym jest dla ciebie satysfakcja zawodowa, oraz w podjęciu poszukiwań idealnej pracy i zawodu.

Kariera zawodowa ciągnie się przez wiele lat, więc można wykorzystywać tę książkę jako przewodnik rozwoju własnej kariery. Mamy nadzieję, że będziesz do

niej powracał, by na bieżąco oceniać przebieg pracy zawodowej. Wierzymy, że uznasz ją za cenne, trwałe źródło, którym zechcesz dzielić się z rodziną i przyjaciółmi.

Sądzymy, że czytając książkę, zaczniesz doświadczać wielu ubocznych korzyści, wynikających ze zrozumienia swego typu osobowości. Rozpoznanie go może zmienić sposób patrzenia na samego siebie – a to wpływa na wszystko, co robisz i na każdy aspekt twego życia. W ostatnich latach profesjonaliści wielu różnych dziedzin docenili wagę tej wiedzy. Wykorzystuje się ją w edukacji, szkoleniu kierownictwa, budowaniu zespołów, doradztwie... Sami w praktyce zawodowej wykorzystujemy znajomość typów osobowości, aby pomagać ludziom lepiej zarządzać i kierować, dobierać produktywny zespół pracowników, pracować wydajniej i bardziej skutecznie. Szkoliliśmy wychowawców, aby dostrzegali związki pomiędzy typem osobowości a stylem uczenia się i wykorzystywali to w docieraniu do wszystkich uczniów czy studentów. Mamy nadzieję, że docenisz znaczenie zrozumienia typu osobowości nie tylko w związkach ze współpracownikami, lecz także w relacjach osobistych z małżonkiem i rodziną. A jeśli masz dzieci, zmieni to twój styl rodzicielstwa. Jesteśmy pewni, że wiedza, jaką zyskasz, odmieni sposób, w jaki patrzysz na siebie i na innych.

Jak korzystać z książki

Czytanie naszej książki wymaga z twojej strony pewnego czynnego uczestnictwa. Nie, nic bolesnego! Mamy jednak nadzieję, że będziesz ją czytać w cichych chwilach, kiedy możesz się zastanowić. Prawdę mówiąc, nie

zamierzamy mówić ci, co masz robić. Chcemy natomiast zaznajomić cię z procesem, który się sprawdza i który będzie dla ciebie użyteczny przez całe życie. Chociaż zadajemy właściwe pytania i dostarczamy możliwie najwięcej informacji i przykładów, ostateczne odpowiedzi muszą pochodzić od ciebie, gdyż to ty wiesz najlepiej. Traktujemy to jako wspólny wysiłek: my dostarczamy ekspertyzę i doświadczenie, a ty istotną informację o sobie samym. Razem uda nam się znaleźć pasującą do ciebie, najlepszą z możliwych karierę.

Książka została podzielona na trzy części. Pierwsza część: Ujawnianie tajemnic typu osobowości prowadzi krok po kroku od odkrywania do zrozumienia własnego typu osobowości. Część druga: Formuła satysfakcji zawodowej zapoznaje z czterema warunkami koniecznymi do prawdziwie satysfakcjonującej pracy. Część trzecia pokazuje, jak z dobrym pożytkiem wykorzystać wiedzę o sobie. Podzielono ją na poszczególne typy osobowości. W swoim rozdziale znajdziesz historie ludzi o podobnym typie osobowości i dowiesz się, jakie zawody uznają oni za spełniające. Czytanie o ich doświadczeniach, radościach i frustracjach, tym, co lubią, czego nie lubią, pomoże ci zrozumieć, czego ty sam potrzebujesz w pracy, by cię w pełni satysfakcjonowała. Dla każdego typu osobowości zamieszczamy ponadto listę najważniejszych czynników satysfakcji zawodowej, opis idealnego środowiska pracy, spis związanych z pracą zalet, propozycje kilku ćwiczeń w celu wyjaśnienia podstawowych wartości oraz wykaz potencjalnie satysfakcjonujących opcji kariery. Na koniec podajemy skuteczne strategie poszukiwa-

nia pracy, zaprojektowane dla osób o danym typie osobowości. Pokazujemy, jak najlepiej wykorzystać naturalne zalety i zminimalizować wrodzone słabości podczas etapów zbierania informacji, „sprzedawania” siebie, spotykania się z potencjalnymi pracodawcami i podejmowania decyzji.

Kilka słów o autorach

Przez szesnaście lat obydwójce studiowaliśmy pod kierunkiem najlepszych specjalistów w dziedzinie typologii osobowości i szkoliliśmy się w praktycznym stosowaniu znajomości typu psychologicznego. Początkowo oferowaliśmy doradztwo zawodowe tylko osobom indywidualnym, lecz w 1982 roku opracowaliśmy i zaczęliśmy organizować pierwsze warsztaty z wykorzystaniem typu osobowości dla zawodowych doradców. W 1986 roku opublikowaliśmy pracę zatytułowaną *The Career/Live Planning Profiles* (Profile planowania kariery zawodowej i życia) – poradnik przez wielu doradców uważany za najważniejsze źródło w praktycznym wykorzystywaniu typu osobowości.

Pisząc tę książkę, sięgaliśmy nie tylko do naszego doświadczenia z klientami i doradcami, których szkoliliśmy, lecz także do ich doświadczeń z własnymi klientami. Wierzymy, że zamieszczone historie i doświadczenia okażą się cenne dla czytelnika, a przedstawione sukcesy potrafią zainspirować do znalezienia idealnej kariery zawodowej dla siebie.

Część I
UJAWNIANIE
TAJEMNIC TYPU
OSOBOWOŚCI

1

DOPASOWAĆ
DO SIEBIE
Tajemnica satysfakcji
zawodowej

Znalezienie właściwej pracy ma dla każdego ogromne znaczenie. Mimo powszechnego fantazjowania o wygranej na loterii, posiadaniu eleganckiego samochodu i domu, czy o wykonywaniu fascynujących zajęć w egzotycznych miejscach z interesującymi ludźmi, większość z nas musi pracować, i to ciężko, przez długi czas. Jeśli przez czterdzieści do pięćdziesięciu lat wykonujemy zawód, który nam nie odpowiada, to właściwie odrzucamy dużą część swego życia. Jest to niepotrzebne i smutne, zwłaszcza że satysfakcjonująca kariera leży w zasięgu ręki.

Czym jest idealna praca?

Odpowiednia praca podnosi wartość życia. Przynosi osobiste spełnienie, ponieważ pielęgnuje najważniejsze aspekty osobowości. Pasuje do sposobu, w jaki lubimy postępować i odzwierciedla to, kim jesteśmy. Pozwala w sposób najbardziej naturalny wykorzystywać wrodzone aktywa i nie zmusza do robienia tego, czego nie robi się dobrze (przynajmniej nieczęsto!).

Skąd można wiedzieć, że wykonuje się właściwy zawód? Oto kilka ogólnych wskazówek. Dobrze o nich pamiętać, szukając idealnej pracy albo oceniając obecne zajęcie.

Jeśli wykonujesz właściwą pracę, powinieneś:

- cieszyć się na myśl o pójściu do pracy
- czuć się pobudzonym przez to, co robisz (przez większość czasu)
- czuć, że twój wkład jest szanowany i doceniany
- odczuwać dumę, mówiąc o swojej pracy
- lubić i szanować ludzi, z którymi pracujesz
- odczuwać optymizm wobec przyszłości

Istnieje tak wiele ścieżek do satysfakcji zawodowej, jak wielu jest ludzi zadowolonych z pracy. Nie ma jednej „idealnej pracy”, do której każdy powinien aspirować. Istnieje jednak idealna kariera dla ciebie.

Miejsce pracy charakteryzuje wiele czynników. Aby osiągnąć satysfakcję zawodową, powinieneś odkryć, jakie są twoje własne preferencje, a potem znaleźć zajęcie, które im odpowiada. Niektóre zawody zapewniają ciepło i stabilność, inne są ryzykowne i rzucające wyzwanie. Jedne są złożone, inne proste. Jedna praca może wymagać nieustannego kontaktu z ludźmi, podczas gdy inna – cichej koncentracji. Czy wiesz dokładnie, jaki typ aktywności najlepiej ci odpowiada? Czy kiedykolwiek zastanawiałeś się nad tym?

Ludzie ogromnie się różnią między sobą pod względem zdolności i priorytetów. Niektórych cieszy podejmowanie decyzji na wysokim szczeblu kierownictwa – inni zwyczajnie nie nadają się do dokonywania tego rodzaju wyborów. Dla jednych najwyższym priorytetem są pieniądze. Chcą zarabiać ich jak najwięcej! Inni jednak najbardziej pragną robić coś dla społeczeństwa, pieniądze nie są dla nich tak ważne. Niektórzy doskonale sobie radzą z dużą ilością faktów, szczegółów i statystyką, podczas gdy inni dostają bólu głowy, czytając raport finansowy. I tak dalej, i tak dalej!

Przeprowadzając serie warsztatów szkoleniowych o osobistej efektywności dla specjalistów do spraw kadrowych (nazywanych również rekrutującymi kadry dyrektorskie albo łowcami głów), stanęliśmy twarzą w twarz z dramatycznym przykładem, jak praca idealna dla jednej osoby może okazać się idealnie nieodpowiednia dla innej.

Szkoliliśmy kilku łowców głów, którzy pracowali dla tej samej firmy pośrednictwa pracy. Ich zadaniem było znajdowanie kandydatów na stanowiska kierownicze w różnorodnych firmach, poprzez wyszukiwanie pracowników innych przedsiębiorstw i przekonywanie ich do ubiegania się o te stanowiska. Jeśli kandydat z powodzeniem zmienił pracę i utrzymał się w nowej firmie przez co najmniej trzy miesiące, doradca zawodowy otrzymywał hojne wynagrodzenie. Była to praca wysoce konkurencyjna, zorientowana na wyniki, wymagała doskonałych umiejętności porozumiewania się i zapelnie-

nia możliwie największej liczby stanowisk w możliwie najkrótszym czasie.

Jeden z doradców, których szkoliliśmy, Arthur, znalazł się w swoim żywiole. Przepadał za szybkim tempem pracy. Był bardzo energiczny, uwielbiał mówić, a liczne rozmowy telefoniczne sprawiały mu przyjemność. Wykorzystywał zdolności logicznego rozumowania, przekonując innych do podjęcia nowej okazji i czerpał satysfakcję z osiągania celu. Znał i rozumiał prawa statystyki: z każdych pięćdziesięciu przeprowadzonych rozmów telefonicznych przeciętnie wyławiał dziesięć osób zainteresowanych, a z tych dziesięciu potrafił dwie lub trzy obsadzić na stanowiskach. Często spotykał się z odmową, jednak nigdy nie przyjmował jej w sposób osobisty. Pobudzało go finalizowanie transakcji i przechodzenie do następnego wyzwania. Przez całe dni ciężko pracował i zarabiał dużo pieniędzy.

Z Julie sytuacja wyglądała zupełnie inaczej. Tak jak Arthur lubiła rozmawiać z ludźmi i nawiązywać kontakty. Jednak każdemu chciała pomóc znaleźć odpowiednią pracę. Szukała sposobności, które umożliwiłyby jej kandydatom wzrastać oraz doświadczać osobistego sukcesu i satysfakcji. Szef wielokrotnie ją ostrzegał, że rozmowa telefoniczna zajmuje jej zbyt dużo czasu. Julie raczej doradzała klientom, niż zapełniała stanowiska. Fakt, że mogła zarobić dużo pieniędzy, nie motywował jej. Nie satysfakcjonowało jej obsadzenie stanowiska osobą, która prawdopodobnie nie była odpowiednia, chociaż dała się nakłonić do podjęcia próby.

Kiedy po sześciu tygodniach odbywaliśmy następną sesję treningową, nie zdziwiło nas, gdy dowiedzieliśmy się, że Julie zrezygnowała.

Ludzie różnią się między sobą co do potrzeb, pragnień, zainteresowań, umiejętności i wartości. Na dwie osoby o różnych typach osobowości ta sama praca wywiera inny, może nawet przeciwstawny wpływ. Różne zawody, a nawet rozmaite aspekty pracy satysfakcjonują poszczególne typy ludzi – tymczasem ta fundamentalna prawda aż do dziś nie była w pełni doceniana przez doradców zawodowych i fachowe podręczniki.

Aby coś dopasować do siebie, musisz siebie znać

Tajemnica satysfakcji zawodowej leży w wykonywaniu tego, co się lubi najbardziej. Nieliczni szczęśliwi ludzie wcześniej odkrywają ten sekret, lecz większość daje się złapać w rodzaj psychologicznych zapasów, w rozterki pomiędzy tym, co myślimy, że potrafimy robić, co uważamy (lub inni uważają), że powinniśmy robić, a tym, co sądzimy, że chcemy robić. Jak z tego wybrnąć? Po prostu – skoncentruj się na tym, kim jesteś, a reszta sama trafi na swoje miejsce.

Niedawno zadzwoniła do nas przyjaciółka. Ona nieustannie dzwoni – praktycznie w każdym pokoju ma telefon – tym razem jednak chodziło o coś więcej niż zwykłą rozmowę towarzyską. Ellen była wściekła. Współpracownikowi, którego uważała za nudnego jak flaki z olejem, przydzielono misję zaprojektowania skomplikowanego systemu komputerowego dla rosnącej sieci detalicznej. Ellen, która pracowała w firmie od sześciu mie-

sięcy i miała nadzieję wykonywać właśnie takie zadania, po prostu замуrowało. Oczywiście, coś było nie w porządku – ale co?

Przed podjęciem obecnej pracy Ellen przyglądała się jej z najwyższą uwagą. Posiadała zarówno zdolności analityczne, jak i doświadczenie, jakiego wymagała praca. Była ogólnie lubiana i techniczne aspekty programu uważała za ambitne. Wprawdzie do tej pory doświadczyła całej serii niepowodzeń w różnych zajęciach, lecz tym razem miało być inaczej. Dlaczego więc złota szansa zamieniała się w mosiądz? Co gorsze... dlaczego ten nudziarz spisywał się lepiej niż ona?

Odpowiedź wydawała się prosta. Współpracownikowi Ellen w zupełności odpowiadała samotna, cicha praca przez długie godziny. Nie bywał w biurze szczególnie zabawny, ale był inteligentny i wiarygodny, i nigdy nie sprawiał problemów. Idealnie pasował do tego zadania – a wykonywanie go sprawiało mu satysfakcję.

Ellen, przeciwnie, uwielbiała stymulację związaną z mobilizacją swego personelu przed pilnym terminem i lubiała rozmawiać z klientami o ich potrzebach. Była wspaniała w charakteryzowaniu systemów komputerowych i potrafiła zauroczyć ludzi, by robili rzeczy naprawdę znaczące. Lubiała brać udział w konferencjach zawodowych i nie przeszkadzało jej spędzenie całego dnia na spotkaniach. Niestety żadna z tych czynności nie stanowiła znaczącej części obowiązków na nowym stanowisku.

Mimo odpowiednich kwalifikacji Ellen, nowa praca wymagała więcej samotności, skupienia i skoncentrowania się na zadaniu, niż to lubiła. Kiedy omawiała tę sprawę (niektórzy ludzie lubią myśleć na głos), zaczęła rozumieć, że w całym swym uważnym planowaniu przeoczyła jedną tylko rzecz... własną osobowość!

Zrozumiawszy to, Ellen wpadła w panikę. Bała się, że straciła osiem lat, tkwiąc w złym zawodzie. Nic dziwnego, że poprzednie zajęcia uważała za mało porywające! Jednak tak naprawdę nie trafiła do złej dziedziny. Pracowała po prostu na jej złym dla siebie odcinku. Obecnie Ellen przeniosła się do działu sprzedaży w tej samej firmie i świetnie sobie radzi na nowym stanowisku.

Pewien eksperyment wyjaśni, o co nam chodzi. Na kartce czy marginesie książki podpisz się. Zrobione? W porządku. Teraz zrób to samo drugą ręką (jeśli wydałeś z siebie jęk rozpacz, to nie jesteś odosobniony – większość ludzi reaguje w ten sposób). Jak się czułeś, pisząc właściwą dla siebie ręką? Większość ludzi użyje dla opisanego tego stanu słów: naturalnie, łatwo, szybko, bez wysiłku. A jak się czułeś, gdy używałeś drugiej ręki? Do typowych odpowiedzi należą: niewygodnie, dziwnie, trudno, wyczerpująco, męcząco, to zajęło znacznie więcej czasu, to wymagało więcej energii i koncentracji.

Prawo – lub leworęczność to dobra ilustracja wykorzystywania swych naturalnych zalet w pracy. Używanie wybranej ręki jest wygodne i pewne. Gdy ktoś musi używać drugiej ręki, bez wątpienia może się tego nauczyć – lecz nigdy nie będzie robił tego z równą swobodą, a ukończone dzieło nie będzie tak samo dobre.

Podejście tradycyjne – dlaczego nie zdaje egzaminu

Zawodowi doradcy od dawna uświadamiali sobie fakt, że jedni ludzie bardziej nadają się do pewnego typu zawodów niż inni, oraz że ważne jest możliwie najlepsze dopasowanie osoby i wykonywanej przez nią pracy. Tradycyjne podejście nie bierze jednak pod uwagę wystarczającej liczby okoliczności. Analiza konwencjonalna rozważa jedynie „wielką trójkę”: zdolności, zainteresowania i wartości.

Czynniki te są, oczywiście, bardzo istotne. Z pewnością potrzeba odpowiednich umiejętności, aby dobrze wykonywać daną pracę. Dobrze też być nią zainteresowanym. I ważne jest, by czuć się dobrze z tym, co się robi. Opisowi takiemu daleko jednak do pełnego obrazu! Osobowość posiada dodatkowe wymiary, które trzeba rozpoznać. Za generalną zasadę można uznać regułę, że im więcej aspektów osobowości człowieka pasuje do danej pracy, tym bardziej osoba ta jest z pracy zadowolona.

Ważną okolicznością – często pomijaną – jest to, jak dużo potrzebuje się w pracy stymulacji ze strony innych ludzi. Czy bardziej pobudza cię przebywanie w towarzystwie dużej liczby ludzi przez większość czasu, czy lepiej czujesz się w małych grupach, rozmawiając w cztery oczy, a nawet pracując samotnie? Możesz się przekonać, że ta preferencja ma głęboki wpływ na wybór zawodu. Inne ważne czynniki obejmują rodzaj informacji, które w sposób naturalny zauważasz, sposób, w jaki podejmujesz decyzje, oraz to, czy wolisz żyć w sposób bardziej

zorganizowany, czy bardziej spontaniczny. Preferencje te odzwierciedlają podstawowe dla każdej istoty ludzkiej procesy umysłowe, które jednak są różne w różnych typach osobowości. Usiłowanie znalezienia najlepszej dla siebie pracy bez wzięcia pod uwagę tych preferencji przypomina szukanie igły w stogu siana. Mając szczęście, można ją znaleźć – lecz równie dobrze można na nią nie trafić!

Joanna przeżywała kryzys w karierze zawodowej. W wieku trzydziestu lat czuła, że zabrnęła w ślepią uliczkę. Po siedmiu latach nauczania matematyki w szkole podstawowej była kompletnie wyczerpana i zastanawiała się, czy wybrała właściwy zawód.

Zawód nauczyciela wydawał jej się kiedyś czymś najbardziej naturalnym. Jako najstarsza z czwórki dzieci wyrosła, opiekując się młodszym rodzeństwem. Podczas całej nauki szkolnej była doskonała z matematyki i interesowała ją edukacja. Wcześniej udała się po poradę zawodową i wszystkie znaki zdawały się wskazywać w tym samym kierunku. W szkole średniej, a także w college'u, Joanna poddała się standardowym testom przydatności zawodowej oraz ocenie zdolności, zainteresowań i wartości. Za każdym razem doradca zawodowy zachęcał ją do ukończenia szkoły pedagogicznej i nauczania matematyki w młodszych klasach. Wszystko zdawało się doskonale pasować.

Po pierwszym ambitnym roku Joanna czuła się coraz bardziej sfrustrowana sztywnymi strukturami obowiązującymi w publicznej szkole podstawowej. Nie lubiła niekończących się rygorów, jakich ona i uczniowie musieli

przestrzegać, a także wielu reguł, które trzeba było narzucać. Nienawidziła konieczności przygotowywania planu lekcji na sześć tygodni wcześniej, bo to uniemożliwiało jej reagowanie na zainteresowania dzieci i na swoje własne, twórcze inspiracje. Uważała standardowe podręczniki za niewłaściwe, a ćwiczenia, które zarówno ona, jak i jej uczniowie, musieli wykonywać, wywoływały zmęczenie i poirytowanie. Czuła się bardzo wyizolowana, ponieważ koleżanki nie podzielały jej zainteresowań. Zaczęła odkrywać, że brakuje jej intelektualnej stymulacji, płynącej z pracy nad ambitnymi projektami z ludźmi na równym z nią poziomie intelektualnym. Próbowwała zmieniać klasy, a nawet szkoły, lecz nic nie pomagało.

Okazało się, że Joanna wykonywała po prostu nieodpowiedni dla siebie zawód. Miała rzeczywiście wiele predyspozycji pedagogicznych. Jednak za najbardziej stymulujące uważała wyzwania intelektualne, okazje do podnoszenia swego poziomu kompetencji i twórcze innowacje – tego zaś całkowicie brakowało w jej pracy. Co więcej, środowisko szkoły publicznej zmuszało ją do planowania pracy w sposób bardzo zorganizowany i szczegółowy, a nie był to jej ulubiony sposób działania.

Na szczęście szybko pojawiło się rozwiązanie. Zasugerowaliśmy, by Joanna wróciła na studia, uzyskała stopień magistra i mogła uczyć matematyki – co nadal było dla niej pasjonującym zainteresowaniem – w szkole wyższej. W college'u mogła korzystać z większej elastyczności harmonogramu pracy i obowiązków, wykla-

dać trudniejsze zagadnienia i być częścią środowiska intelektualnego.

Po zdobyciu tytułu magistra przyjęła stanowisko na wydziale matematyki w niewielkim college'u. Obecnie uczy matematyki na poziomie ostatniego roku, kontynuując równocześnie studia doktoranckie.

Istnieje jeszcze jedna przyczyna, dla której tradycyjne podejście do doradztwa zawodowego nie sprawdza się. Wielka trójka – zdolności, zainteresowania i wartości – to wszystko zmienia się wraz z wiekiem. W miarę jak zdobywa się doświadczenie w pracy, zyskuje się też nowe umiejętności. Żyjąc dłużej, można znaleźć nowe zainteresowania, a ze starych zrezygnować. Często też nasze cele zmieniają się z upływem lat. Można zmieniać karierę po jakimś czasie, albo też od początku opierać swój wybór na głębszym zrozumieniu tego, kim się jest (i kim zawsze się pozostanie!).

Alex jest trzydziestodziewięcioletnim internistą, który prowadzi dobrze prosperujący gabinet na przedmieściach Chicago. Kiedy dorastał, niezmiennie zakładano, że będzie postępował zgodnie z rodzinną tradycją i zostanie lekarzem. Przez dwanaście lat college'u, szkoły medycznej, stażu i praktyki lekarza zakładowego, nigdy nie pozwolił sobie na zakwestionowanie tej decyzji. Po pięciu latach praktyki medycznej doszedł do bolesnego wniosku z daleko idącymi dla niego i jego rodziny konsekwencjami: nie chciał być dłużej lekarzem. Co więcej, zdał sobie sprawę, że prawdopodobnie nigdy nie chciał.

Takie kłopotliwe położenie nie jest wcale niezwykle. Jeżeli masz co do tego wątpliwości, zapytaj dowolnych dziesięciu osób, które znasz: „Gdybyś mógł wykonywać pracę, jakiej pragniesz, co byś robił?”. Statystyki twierdzą, że co najmniej połowa wolałaby robić co innego, niż robi.

Większość z nas podejmuje najważniejsze decyzje dotyczące kariery zawodowej, kiedy jest do tego najmniej przygotowana. Podejmowane w młodym wieku decyzje uruchamiają łańcuch wydarzeń, który potem wpływa na całe nasze życie. A przecież w młodości mamy niewiele albo żadnego doświadczenia w dokonywaniu wyboru zawodu i przepelnia nas nadmiar idealistycznego entuzjazmu oraz lekkomyślnego braku troski o przyszłe konsekwencje. Nie żyjemy wystarczająco długo, by móc zobaczyć siebie wypróbowanych w różnych sytuacjach i łatwo ulegamy radzie czy sugestii ze strony rodziców, nauczycieli, doradców i przyjaciół, którzy mają dobre intencje, lecz niekoniecznie pełną wiedzę. Nic dziwnego, że tak wiele osób źle rozpoczyna życie zawodowe.

Gdzie szukać rozwiązania? Przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji o długotrwałych konsekwencjach w karierze zawodowej, trzeba jak najlepiej poznać samego siebie. I na szczęście odnalezienie siebie nie wymaga jakiegoś mistrza czy guru, mnóstwa pieniędzy czy długiego okresu eksperymentowania.

Nic na to nie poradzisz – taki się urodziłeś!

Właściwy zawód wpływa bezpośrednio ze wszystkich składników typu osobowości, powinno się zatem po-

święcić trochę czasu na odkrycie warunków swego zadowolenia. Dokonując świadomego wysiłku, aby odkryć swoje prawdziwe ja, możesz nauczyć się, jak skupić swe naturalne zalety i skłonności w kręgu kariery, którą będziesz się cieszyć tak długo, jak długo będziesz chciał pracować. To właśnie tutaj znajomość typu osobowości jest pomocna. Zapewnia systematyczny, skuteczny sposób oceny zarówno silnych stron, prawdopodobnych słabości, jak i pięt achillesowych. Po ich zidentyfikowaniu można działać w oparciu o swe mocne strony.

Każdy z nas ma odrębną osobowość, jak wrodzoną matrycę, która towarzyszy nam przez całe życie. Urodziliśmy się z danym typem osobowości, idziemy z nim przez życie, a kiedy przechodzimy na odpoczynek (miejmy nadzieję, na koniec długiego i owocnego życia), robimy to z tym samym typem osobowości.

Może myślisz teraz: „Chwileczkę. Przecież mogę być w pewnym momencie taki, ale kiedy indziej zupełnie inny. Czy okoliczności nie wpływają na mój typ osobowości?”

Odpowiedź brzmi: NIE. Czy zmieniamy swoje zachowanie w określonych sytuacjach? Oczywiście! Większość istot ludzkich posiada szeroki repertuar zachowań. Nie moglibyśmy dobrze funkcjonować, gdyby tak nie było. Oczywiście, inaczej zachowujemy się w pracy, a inaczej w domu. Na nasze postępowanie wpływa też to, czy przebywamy z kimś obcym, czy z bliskimi przyjaciółmi, w parku czy na pogrzebie. Jednak ludzie nie zmieniają osobowości wraz z każdą nową sytuacją, w jakiej się znajdują.

Nie oznacza to, że czynniki środowiskowe nie mają znaczenia – są naprawdę istotne. Rodzice, rodzeństwo, nauczyciele oraz warunki ekonomiczne, społeczne i polityczne – wszystko to odgrywa ważną rolę w wyznaczeniu kierunku, jaki przybierze nasze życie. Niektórzy ludzie są do tego stopnia zmuszani przez okoliczności do działania w określony sposób, iż dosłownie przestają być sobą (więcej na ten temat w dalszej części książki). Wszyscy jednak startujemy z konkretnym typem osobowości, który przez całe życie predysponuje nas do zachowania w określony sposób.

Jeśli odnosisz się sceptycznie wobec koncepcji wrodzonego charakteru typów osobowości, przyjrzyj się dzieciom w tej samej rodzinie. Mogą to być twoje własne dzieci, rodzeństwo, czy nawet pociechy znajomych. Czy mają różne osobowości? Z pewnością tak i często różnice są widoczne już od chwili urodzenia (a niekiedy nawet w okresie życia płodowego).

Koncepcja typu osobowości nie jest nowa. Ludzie zawsze byli świadomi podobieństw i różnic pomiędzy poszczególnymi osobami. Poprzez stulecia powstało wiele systemów i modeli wyróżniania oraz klasyfikowania tych różnic. Obecnie zrozumienie ludzkiego zachowania jest tak głębokie, że udaje się dokładnie zidentyfikować szesnaście różnych typów osobowości.

Wszystkie one rzeczywiście funkcjonują w świecie. Można rozszyfrować typ osobowości własny i innych ludzi, zrozumieć, dlaczego określone typy najlepiej funkcjonują w danych zawodach oraz wyjaśnić, dlaczego ludzie w różny sposób odnajdują satysfakcję zawodową.

JAK MYŚLISZ, KIM JESTEŚ?

Odkrywanie swego typu osobowości

W rozdziale tym dowiesz się, jak działa typ osobowości, co więcej – odkryjesz własny. Najpierw jednak opowie-my o tym, jak to się dzieje, że typ osobowości jest przez tak wielu ludzi wykorzystywany w tak różny sposób.

Krótką historia typu osobowości

Koncepcja typu osobowości zawdzięcza swoje istnienie pracom szwajcarskiego psychologa Carla Junga¹ i dwóch Amerykanek, Katharine Briggs i jej córki Isabel Briggs Myers. Carl Jung, psychoanalityk i uczeń Zyg-munta Freuda², doszedł do wniosku, że zachowanie, które wydaje się nieprzewidywalne, w rzeczywistości da się przewidzieć, jeżeli zrozumie się leżące u jego podstaw funkcje umysłowe i preferowane postawy.

Podczas gdy Jung dokonywał swych odkryć, Kathari-ne Briggs, którą od dawna intrygowały podobieństwa i różnice pomiędzy ludzkimi osobowościami, zaczęła opracowywać własny system „typowania” ludzi. W 1921 roku teoria osobowości Junga została opublikowana w książce pod tytułem *Psychological Types* (Typy psycho-

logiczne). Po przeczytaniu angielskiego tłumaczenia, wydanego w roku 1923, Katharine Briggs zrozumiała, że Jung już odkrył to, czego ona szukała, zatem zaadaptowała jego model i zaczęła poważne studiowanie tej pracy. Zainspirowała też córkę do pójścia w swe ślady.

Niniejsze omówienie typu osobowości opiera się na pionierskich pracach i pismach Katharine Briggs i jej córki Isabel Briggs Myers, które wykorzystały teoretyczne rozważania Carla Junga, poszerzając je i nadając im praktyczny wymiar. Jung wyróżniał trzy skale preferencji i osiem typów osobowości. Obie Amerykanki w oparciu o długoletnie badania uznały cztery skale preferencji i szesnaście odrębnych typów osobowości. Nasz wywód bazuje w dużej mierze na pismach Isabel Briggs Myers.

Począwszy od 1940 roku Katharine Briggs i Isabel Briggs Myers zaczęły opracowywać test MBTI^{®3} do oceny typu psychologicznego, później udoskonalony i poprawiony. Jego wyniki zebrano i wielokrotnie analizowano, zyskując ich naukowe potwierdzenie.

Według tej typologii istnieje szesnaście odrębnych typów osobowości. Nie oznacza to, że każdy z nas nie jest jedyny w swoim rodzaju, bo w istocie jest. Setka ludzi o tym samym typie osobowości to bardzo zróżnicowana grupa, ponieważ mają oni różnych rodziców, geny, doświadczenie, zainteresowania itd. Wykazują jednak wiele wspólnego ze sobą. Identyfikacja typu osobowości pomaga odkryć i nauczyć się, jak wykorzystywać te wspólne cechy. Zaznajamiając się z typem osobowości, można się przekonać, że wszystkie typy są jednakowo warto-

ściowe, wraz ze swymi wrodzonymi zaletami i słabościami. Nie ma lepszych ani gorszych, mądrzejszych czy bardziej tępych, zdrowszych czy raczej skłonnych do chorób. Typ osobowości nie determinuje inteligencji ani nie przesądza o sukcesie, nie wskazuje też, jak dobrze ktoś się przystosowuje. Pomaga jednak odkryć, co najlepiej motywuje i pobudza każdego z nas, a to z kolei umożliwia szukanie w pracy tych właśnie elementów.

W jaki sposób określić swój typ osobowości?

Jednym ze sposobów jest wypełnienie kwestionariusza typu osobowości Myers Briggs (MBTI) i interpretacja wyników przez profesjonalistę. Jednak ze względów praktycznych proponujemy inną, stosowaną z powodzeniem metodę.

Pierwszy krok tego dwuetapowego procesu oznacza przeczytanie następnej części książki, w której opisujemy każdy z czterech wymiarów typu osobowości.

Czytając o każdym wymiarze typu, zastanów się, które preferencje przypominają cię. Większość z tego, co przeczytasz o swoich preferencjach, będzie dla cię brzmieć prawdziwie, trzeba jednak pamiętać, że preferencje są uogólnieniami i reprezentują skrajności. Należy koncentrować się nie na pojedynczych przykładach każdej preferencji, lecz na wzorze zachowania, który wygląda na bardziej spójny z tym, jaki jesteś, niż wzorzec przeciwny. Nawet jeśli jeden przykład wydaje się dokładnie cię przypominać, powinieneś sprawdzić, jak czujesz się ze wszystkimi pozostałymi, zanim zdecydujesz.

Po omówieniu każdego wymiaru typu osobowości znajduje się skala. Należy zaznaczyć na niej punkt najbardziej odzwierciedlający siłę twojej preferencji. Im bliżej środka skali (po dowolnej stronie) znajduje się twój znak, tym mniej wyraźna jest preferencja; im dalej od środka – tym silniejszy priorytet. Nawet jeśli nie jesteś pewien swojej preferencji, spróbuj określić, po której stronie środka „wypadasz”. W określeniu typu osobowości najbardziej pomocne jest to, którą stronę skali wolisz, a nie, jak wyraźnie czy słabo zaznacza się preferencja.

Oszacowując w ten sposób preferencje dla każdego z czterech wymiarów typu osobowości, otrzymasz czteroliterowy kod. Dla większości osób kod ten będzie reprezentować ich typ osobowości albo bardzo do niego zbliżony. Pod koniec rozdziału przeznaczono miejsce na wpisanie liter oznaczających twój własny typ osobowości.

Drugi etap identyfikacji typu osobowości następuje po przeczytaniu opisu preferencji i dokonaniu oceny. To jednak dzieje się odrobinę później. Teraz pora, by poznać typ osobowości.

Cztery wymiary osobowości

System oceny osobowości za pomocą typu opiera się na czterech podstawowych aspektach ludzkiej osobowości:

- w jaki sposób wzajemnie oddziałujemy ze światem i dokąd kierujemy energię;
- jaki rodzaj informacji naturalnie spostrzegamy;

- jak podejmujemy decyzje;
- czy wolimy żyć w sposób bardziej strukturalny, zorganizowany (podejmowanie decyzji), czy też bardziej spontaniczny (przyjmowanie informacji).

Te aspekty ludzkiej osobowości nazywamy wymiarami, ponieważ każdy z nich można zilustrować jako linię ciągłą pomiędzy dwiema skrajnościami.

<p>W jaki sposób wzajemnie oddziałujemy ze światem i dokąd kierujemy energię</p>	<p>ekstrawersja ≠ introwersja (E) Extraversion ≠ Introversion (I)</p>
<p>Jaki rodzaj informacji naturalnie spostrzegamy</p>	<p>poznanie ≠ intuicja (S) Sensing ≠ Intuition (N)</p>
<p>Jak podejmujemy decyzje</p>	<p>myślenie ≠ odczuwanie (T) Thinking ≠ Feeling (F)</p>

Czy wolimy żyć w sposób bardziej zorganizowany (podejmowanie decyzji), czy też bardziej spontaniczny (przyjmowanie informacji)	osądzanie ≠ obser- wacja (J) Judging ≠ Perce- iving (P)
--	--

Osobowość dowolnej osoby wypada po jednej stronie punktu środkowego na każdej z tych czterech skal. Przeciwnie końce skal nazywamy preferencjami (skłonnościami) lub priorytetami. Jeśli „wypadasz” po stronie ekstrawertycznej, na przykład, mówi się, że masz preferencje w kierunku ekstrawersji. Jeśli po stronie introwertycznej, twoją preferencją jest introwersja.

W rzeczywistości w codziennym życiu używasz obu stron każdej skali, jednak posiadasz też wrodzoną preferencję dla jednej lub drugiej strony. Czy przypominasz sobie ćwiczenie, w którym używałeś każdej ręki, by się podpisać? Zachowanie preferowane przychodzi zazwyczaj łatwiej, bardziej automatycznie i wiarygodnie; z tych właśnie przyczyn największy sukces odnosisz, wybierając je. Jeśli preferencja nie zaznacza się wyraźnie, to twoja osobowość może wypadać bardzo blisko punktu środkowego po jednej ze stron. Jeśli masz ekstremalne preferencje, znajdziesz swoją osobowość na jednym lub drugim końcu skali. Ludzie o silnych preferencjach, którzy „wypadają” na przeciwnych krańcach skali, bardzo się od siebie różnią.

Nie trzeba na początek przywiązywać zbyt dużej wagi do terminów użytych, by opisać te cztery wymiary (np. poznanie w stosunku do intuicji). W niektórych przypadkach nazwy te nie znaczą dokładnie tego, co się potocznie myśli. Choć opisują je znane słowa, w tym kontekście oznaczają coś innego. Pokróćce je wyjaśnimy.

Zauważysz, że skoro każda skala posiada dwie przeciwne preferencje, to w sumie istnieje osiem preferencji, każda reprezentowana przez konkretną literę⁴. Litery te w różnych zestawieniach opisują szesnaście typów osobowości. Twoja konkretna kombinacja preferencji znaczy daleko więcej niż pojedynczo każda ze skłonności.

Możesz się zastanawiać, co takiego magicznego kryje się w tej szesnastce. Dlaczego nie ma dwunastu typów osobowości? Albo dwudziestu, albo dwustu? Odpowiedź leży po prostu w matematyce. Jeśli policzysz wszystkie możliwe kombinacje ośmiu liter preferencji, otrzymasz szesnaście możliwych typów. Łatwiej je sobie wyobrazić, gdy są uporządkowane w diagram, taki jak zaproponowała Isabel Briggs Myers.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Każdy z nas pasuje do jednej z tych szesnastu kategorii. Chociaż typ osobowości jest zsystematyzowany, jest także elastyczny; jest wystarczająco zawężony, by być użytecznym, jednocześnie na tyle dostosowujący się, by pasować do każdego.

Ekstrawersja – introwersja (E – J)

Pierwszy wymiar typu osobowości dotyczy tego, jak wolimy wzajemnie oddziaływać ze światem i gdzie kierujemy energię. Carl Jung stworzył koncepcję ekstrawersji i introwersji, aby opisać, jak żyjemy w świecie na zewnątrz siebie i w świecie wewnątrz nas samych. Każdy z nas posiada naturalną preferencję dla świata zewnętrznego albo wewnętrznego, choć z konieczności wszyscy funkcjonujemy w obu. Funkcjonowanie w wybranym świecie pobudza nas; działanie w świecie przeciwnym jest trudniejsze i bywa męczące. Tych, którzy wolą świat zewnętrzny, nazywamy ekstrawertykami, a tych, którzy preferują świat wewnętrzny – introwertykami.

Większość ludzi sądzi, że ekstrawertyczny oznacza rozmowny, a introwertyczny – nieśmiały. To dobry przykład, by pokazać, jak używane do opisu typu terminy mogą wprowadzać w błąd. W ekstrawersji i introwersji kryje się coś znacznie więcej niż rozmowność lub jej brak.

Pomiędzy ekstrawertykami a introwertykami istnieją wyraźne i głębokie różnice, ponieważ kierują oni swą energię w przeciwne strony. Ekstrawertycy skupiają uwagę i energię na świecie zewnętrznym. Poszukują lu-

dzi i lubią kontakty z innymi, zarówno indywidualne, jak i w grupach.

Nieustannie (i naturalnie) pociąga ich zewnętrzny świat ludzi i rzeczy. Pragną doświadczać świata, aby go zrozumieć, i dlatego lubią dużo aktywności. „Ładują swoje baterie” poprzez przebywanie z innymi i zwykle znają bardzo dużo ludzi. Lubią znajdować się w centrum działania i są przystępni, zatem często poznają nowych ludzi i robią to z łatwością. Wobec dowolnej sytuacji zadają sobie pytanie: „Jak na to wpływam?”

Introwertycy skupiają swoją uwagę i energię na świecie wewnątrz siebie samych. Lubią spędzać czas w samotności i potrzebują tego czasu, aby „naładować baterie”. Introwertycy starają się zrozumieć świat, zanim go doświadczą, co oznacza, że dużo z ich działań należy do umysłowych. Preferują kontakty towarzyskie na mniejszą skalę – jeden na jeden albo w małych grupach. Unikają stawania się centrum uwagi i są zazwyczaj bardziej powściągliwi niż ekstrawertycy. Wolą poznawać nowych ludzi powoli. Wobec dowolnej sytuacji zadają sobie pytanie: „W jaki sposób to wpływa na mnie?”

Peter, prawdziwy ekstrawertyk, ujmuje to w następujący sposób. „Kiedy wracam ze sklepu, żona zawsze mnie pyta: «No, i jak poszło?» Można by przypuszczać, że sprawdza, czy kupiłem wszystko, czego potrzebowaliśmy. W rzeczywistości – wiedząc, jaki jestem ekstrawertyczny – naprawdę ma na myśli: «Jak wielu spotkałeś znajomych?» Dla mnie kontakty z ludźmi, szczególnie przyjaciółmi, są przyjemne i pobudzające. Odpowiada

mi to, że gdziekolwiek idę, prawie zawsze wpadam na kogoś znajomego”.

Brent, introwertyk, odczuwa dokładnie przeciwnie: „Lubię ludzi – wyjaśnia – ale nie zależy mi na szybkich, sztucznych kontaktach. Moja żona uwielbia przyjęcia, lecz ja uważam je za wyczerpujące. Dla mnie konieczność poznawania tych wszystkich ludzi, których nazwisk nie jestem w stanie zapamiętać i których prawdopodobnie nigdy nie zobaczę, jest męcząca i niesatysfakcjonująca. Po co mi to wszystko?”

Czyjeś preferencje dla introwersji czy ekstrawersji można dostrzec praktycznie we wszystkim, co robi. Przyjrzyjmy się na przykład nawykom studiowania Jill, studentki drugiego roku college’u. Jill wyjaśnia to w następujący sposób: „Zawsze wolę uczyć się z przyjaciółmi. Mamy grupę, która naprawdę dobrze się sprawdza. Jeśli nikogo nie ma w pobliżu, idę do biblioteki. Uważam to za znacznie mniej nudne niż samotne siedzenie w pokoju w akademiku i czytanie. W bibliotece zawsze spotkam kogoś znajomego, aby zrobić sobie wspólną przerwę”.

Z powodzeniem można powiedzieć, że większość ekstrawertyków nie udaje się do biblioteki, by rzeczywiście się uczyć. Idą tam, by być z innymi ludźmi.

Jeżeli nie wiesz, co myśli ekstrawertyk... to znaczy, że nie słuchałeś, ponieważ ci to powie. Jeśli nie wiesz, co myśli introwertyk... to nie zapytałeś, albo nie czekałeś wystarczająco długo na odpowiedź. Kiedy pada pytanie, ekstrawertyk zaczyna mówić, bo najlepiej czuje się myśląc na głos (w zewnętrznym świecie). Właściwie potrze-

buje mówić, by myśleć. Z drugiej strony, zanim introwertyk odpowie na pytanie, często następuje chwila ciszy, gdyż introwertycy czują się znacznie lepiej myśląc w ciszy (w świecie wewnętrznym). Introwertycy pieką koncepcje wewnątrz, podobnie jak ciasto piecze się w piecu i przedstawiają światu zewnętrznemu dopiero wtedy, gdy są ukończone. Ekstrawertycy tylko częściowo pieką swoje pomysły w środku, wybierając ukończenie ich w świecie zewnętrznym (co oczywiście czasem powoduje powstawanie koncepcji na pół upieczonych!). Jednak ekstrawertycy ostatecznie doprowadzają swoje pomysły do końca.

Inny ekstrawertyk, Shawn, wspomina: „Kiedy chodziłem do szkoły podstawowej, byłem ogromnie podniecony, gdy chciałem, by nauczycielka mnie wywołała. Machałem ręką tak energicznie, że musiałem podtrzymać ją drugą dłonią, aby się nie zmęczyć! Gdy jednak nauczycielka w końcu mnie zapytała, często nie miałem gotowej odpowiedzi. Naturalnie mówiła coś bardzo delikatnego i rozumiejącego, w stylu: «Jeśli nie znasz odpowiedzi, to dlaczego podnosisz rękę?» Wtedy tego nie wiedziałem, lecz teraz wiem: potrzebowałem wypowiedzieć odpowiedź. Po prostu nie mogłem jej wymyślić w ciszy w mojej głowie”.

W przeciwieństwie do Shawna studenci i uczniowie introwertyczni potrzebują czasu, aby sformułować odpowiedzi w umysłach, zanim mogą odpowiedzieć na pytanie nauczyciela. Większość nauczycieli w szkołach podstawowych jest ekstrawertykami, zatem mają tendencję do szybkiego przechodzenia od jednego dziecka do na-

stępnego. Podczas seminariów radziliśmy nauczycielom, by poczekali choć kilka sekund po zadaniu pytania dziecku introwertycznemu – i donieśli nam, że udział klasy w lekcji wzrósł trzykrotnie!

Wielu ekstrawertyków przekonuje się, że ich preferencja pomaga im w pracy, ponieważ na ogół potrafią myśleć w biegu. Kiedy zada im się pytanie, po prostu zaczynają mówić. W końcu dochodzą do jakiejś odpowiedzi i zwykle potrafią przekonać innych, że ma ona sens.

Leslie, podobnie jak większość introwertyków, ma inne doświadczenia: „Nigdy nie zapomnę, jak frustrująca była moja pierwsza praca – powiedział. – Zdawało się, jakby wszyscy w firmie, wraz z szefem, byli ekstrawertykami. Jedno było pewne, stale zmuszano mnie do działań grupowych, takich jak uczestniczenie w sesjach burzy mózgów i konferencjach handlowych – i ciągle odbywaliśmy spotkania! Co gorsze, szef nie dawał czasu, abym mógł odpowiedzieć na pytania. Może uważał mnie za głupka albo myślał, że zajmuje mi to tak dużo czasu, gdyż nie znam odpowiedzi”.

Ekstrawertycy są zwykle osobami znacznie bardziej publicznymi niż introwertycy i swobodnie dzielą się osobistymi informacjami. Introwertycy są bardziej prywatni. Doświadczył tego Gerry, introwertyk: „Nowa współpracownica w naszym dziale usłyszała, że jestem dobrym kucharzem, więc wciąż zadrezczała mnie, by zaprosić ją na kolację. W końcu to zrobiłem i posiłek udał się wspaniale. Jednak następnego dnia zaczęła wszystkim opowiadać o wspaniałym przyjęciu, jakie przygotowałem. Jej wylewne komplementy już były wystarczająco

złe, ale na dodatek opisała szczegółowo wszystko, co miałem w domu! Opowiadała o moich osobistych skarbach, które zbierałem przez ostatnich trzydzieści lat. Byłem wściekły. Gdybym chciał, żeby wszyscy koledzy tyle o mnie wiedzieli, sam zaprosiłbym ich do siebie i zorganizował zwiedzanie!”

Te ekstrawertyczna współpracownica była przerażona, gdy przypadkowo dowiedziała się, że naruszyła prywatność Gerry’ego. Miała najlepsze intencje i myślała, że tylko szczerze chwali jego dobry gust.

Ważne jest zrozumienie, że darem ekstrawersji jest szerokość, introwersji – głębokość. Ekstrawertycy zwykle interesują się wieloma sprawami, ale niekoniecznie na bardzo głębokim poziomie. Introwertycy mają mniej zainteresowań, lecz podążają za nimi znacznie głębiej. Gdy introwertyk zacznie mówić o przedmiocie swego zainteresowania, może ciągnąć w nieskończoność.

Larry i Mark, mimo najlepszych wysiłków, by się z tego „wywinąć”, znaleźli się na corocznym przyjęciu świątecznym wydawanym przez firmę, w której pracowały ich żony. Obaj mężczyźni są introwertykami, więc łatwo sobie wyobrazić radość, jaką odczuwali, oczekując spędzenia następnych czterech godzin ze stu dwudziestoma całkowicie nieznanymi osobami. Na szczęście dla obu, wcześniej poznali się przy zamawianiu napojów w barze. Po krótkiej, niezbyt zręcznej rozmowie dowiedzieli się (przypadkiem), że obaj są zapalonymi żeglarzami. Całe przyjęcie spędzili rozmawiając o łodziach, wyposażeniu, miejscach wycieczek i opowiadając o niebezpiecznych przygodach.

Bill, którego żona pracowała w tej samej firmie, nie mógł się doczekać przyjęcia. Rok wcześniej poznał mnóstwo współmałżonków pracowników i chciał odnowić te znajomości. Gdy tylko przybyli, Bill i jego żona – która także była ekstrawertykiem – ruszyli własnymi drogami. Przed końcem wieczoru Bill rozmawiał co najmniej z dwudziestką ludzi, poruszając dwa razy tyle tematów. On i jego żona tak się rozochocili, że wraz z grupą pozostałych nocnych marków (w większości ekstrawertyków) przenieśli przyjęcie do hallu hotelowego, gdy pozostali rozjechali się już do domów.

Ekstrawertycy mają niejaką przewagę w społeczeństwach, ponieważ bywają liczniejsi. Około 70 procent ludności Stanów Zjednoczonych jest ekstrawertykami, co tłumaczy narodowe umiłowanie barów szybkiej obsługi (ekstrawertycy robią wszystko w biegu) oraz skracanie ważnych informacji do dziesięciosekundowych migawek w wieczornych wiadomościach (ekstrawertycy z reguły nie przepadają za długimi analizami).

Ekstrawertycy	Introwertycy
Pobudza ich przebywanie z innymi ludźmi.	Pobudza ich spędzanie czasu w samotności.
Lubią być w centrum zainteresowania.	Unikają stawiania się centrum zainteresowania.

Działają, a potem myślą.	Myślą, a potem działają.
Mają tendencję do głośnego myślenia.	Rozważają sprawy w głębi swych umysłów.
Łatwo ich „rozszyfrować” i poznać. Swobodnie dzielą się informacjami osobistymi.	Są bardziej prywatni; wolą dzielić informacje osobiste z kilkoma wybranymi osobami.
Mówią więcej niż słuchają.	Słuchają raczej niż mówią.
Komunikują się entuzjastycznie.	Zachowują entuzjazm dla siebie.
Reagują szybko; lubią szybkie tempo.	Reagują po chwili czasu na zastanowienie.
Wolą szerokość niż głębokość.	Wolą głębokość niż szerokość.

Czy po przeczytaniu fragmentu o ekstrawertykach i introwertykach możesz wskazać, kim sam jesteś? Czasem trudno jest wybrać pomiędzy tymi dwiema preferencjami z powodu sposobu, w jaki zmieniamy się wraz

z wiekiem (na przykład bardziej niż kiedyś interesuje nas wewnętrzny świat), albo z powodu wymagań, jakie nakłada na nas praca (na przykład można wyuczyć się, jak funkcjonować w świecie zewnętrznym, gdyż tego wymaga zajęcie). Mając kłopoty z wyborem pomiędzy ekstrawersją a introwersją, dobrze zadać sobie pytanie – gdybym musiał być taki albo inny przez resztę mego życia, co bym wybrał? Przemyślana odpowiedź często nawet najbardziej niezdecydowane osoby popchnie w kierunku prawdziwej preferencji.

Zaznacz swoją preferencję na poniższej skali.

(E) ekstrawersja \neq introwersja (I)

Poznanie – intuicja (S – N)

Drugi wymiar typu osobowości dotyczy rodzaju informacji, jakie w sposób naturalny zauważamy. Niektórzy ludzie skupiają się na tym, co jest, podczas gdy inni na tym, co mogłoby być. Podejścia te – oba ważne – są zasadniczo różne.

Tu ponownie potrzeba kilku definicji. Używamy terminu poznanie, aby opisać proces zbierania informacji za pomocą pięciu zmysłów. Ludzie, którzy preferują odbieranie wrażeń za pomocą zmysłów – nazywamy ich poznającymi – koncentrują się na tym, co można zobaczyć, usłyszeć, dotknąć, powąchać albo posmakować. Ufają temu, co da się zmierzyć lub udokumentować i skupiają się na tym, co realne i konkretne. Celem zdobycia dokładnych informacji o świecie, poznający polegają na pięciu zmysłach oraz osobistym doświadczeniu. Są zorientowani na teraźniejszość i skupiają się na tym,

co się wydarza w danej chwili. Patrzą na sytuację i chcą dokładnie określić, co się dzieje.

Choć oczywiste jest, że wszyscy używamy pięciu zmysłów przyjmując informacje, to jednak niektórzy więcej niż samymi faktami interesują się znaczeniem, relacjami i możliwościami wynikającymi z tych faktów. Można by powiedzieć, że ludzie ci ufają swojemu szóstemu zmysłowi (intuicji) bardziej niż pięciu pozostałym. Ci, którzy wybierają intuicję – są ludźmi intuicyjnymi – w sposób naturalny czytają między wierszami i we wszystkim doszukują się znaczenia. Ludzie intuicji skupiają się na skutkach i oddziaływaniach. W przeciwieństwie do poznających, cenią wyobraźnię, ufają swoim inspiracjom i przeczuciom. Ludzie intuicji są zorientowani na przyszłość – mają tendencje do przewidywania wydarzeń i próbują raczej zmienić rzeczy, niż zachowywać je takimi, jakie są. Intuicyjny przygląda się sytuacji i chce wiedzieć, co ona oznacza, a także, jakie mogą wynikać z niej konsekwencje.

W codziennym życiu wszyscy używamy zarówno zmysłów, jak i intuicji. Ludzie intuicyjni są świadomi informacji, jakie przynoszą im zmysły, a poznający potrafią interpretować znaczenie czyichś słów, znajdować nowy sposób poradzenia sobie z problemem, albo zgadnąć, „kto to zrobił”. Mimo to każdy wykazuje preferencje wobec poznania poprzez zmysły albo wobec intuicji. Każda osoba jeden z tych procesów wykorzystuje bardziej naturalnie, częściej i z większym powodzeniem niż drugi.

Poznający są szczególnie dobrzy w dostrzeganiu i zapamiętywaniu wielkiej liczby faktów, natomiast ludzie

intuicji lepiej interpretują fakty oraz wnikliwiej je rozumieją.

Elizabeth, typ poznający, i Jim, intuicyjny, pracują razem w firmie produkującej kosmetyki. Któregoś dnia prezes pospiesznie zwołał wszystkich szefów oddziału na zebranie w dość nerwowej atmosferze. Przedstawił liczby kreślące ponurą sytuację ekonomiczną firmy. Powiedział, że jeśli sprawy nie ulegną poprawie, trzeba będzie zwolnić pracowników i podjąć inne środki obniżania kosztów.

Spotkanie zakończyło się nagle, a szefowie oddziału wyszli w pewnym zmieszaniu. Jim i Elizabeth natychmiast zamknęli się w pokoju, by porównać swoje uwagi. Elizabeth uznała, że firma naprawdę znajduje się w trudnej sytuacji finansowej, ponieważ rozumiała liczby, które prezes cytował. Gdy zrobiła dodatkowe obliczenia w swym notatniku, wyniki – zapisane czarno na białym – przerażyły ją jeszcze bardziej niż spotkanie.

Mimo że Jim nie miał głowy do liczb, on również był mocno zaniepokojony i przestraszony. Od chwili gdy wszedł na spotkanie, wiedział, iż coś nie gra i miał przecucie, że coś jeszcze kryje się za słowami prezesa. Natychmiast zauważył, że zazwyczaj spokojny i swobodny prezes tym razem był pobudzony, a kilku szefów oddziału wymienia ukradkowe spojrzenia. Zwrócił uwagę Elizabeth na to, że stosunki zdawały się szczególnie napięte pomiędzy prezesem a wiceprezesem do spraw badań i rozwoju. Mimo że nic na ten temat nie powiedziano, Jim zastanawiał się, czy wiąże się to z kłopotami z nową serią kosmetyków do ochrony skóry, z którą firma wią-

zała duże nadzieje. To mogło mieć drastyczny wpływ na sedno całej sprawy.

Jak się okazało, oboje mieli rację. Kilka dni później prezes przedstawił złe wiadomości – i ani Jim, ani Elizabeth nie byli zaskoczeni, choć z zupełnie z różnych przyczyn. Mimo że każde z nich skupiało się na innego rodzaju informacjach, obydwójce doszli do tego samego wniosku.

Podczas gdy poznający lubią szczegóły i widzą dokładnie to, co naprawdę jest przed nimi, intuicyjni mało interesują się szczegółami i szukają raczej kryjących się za nimi wzorów, albo chcą zobaczyć cały obraz. Poznający i intuicyjni mogą tę samą sytuację widzieć bardzo różnie, co oznacza, że inaczej ją także zapamiętają.

Steve i Karen stali w pobliżu ruchliwego skrzyżowania, kiedy wydarzył się wypadek samochodowy. Wkrótce po zajściu policja przesłuchiwała każdego z nich.

– Zobaczyłam ostatni model niebieskiego chevroleta kombi, który zbliżał się do skrzyżowania, gdy było zielone światło – mówiła Karen, typ poznający. – Zauważyłam też starego czerwonego mustanga, zdecydowanie zbyt szybko wyjeżdżającego z bocznej ulicy – powiedziałabym 80 km/h. Usłyszałam pisk hamulców mustanga, a potem głośny huk, gdy mustang uderzył w chevroleta po stronie kierowcy. Uderzenie spowodowało, że chevrolet dwukrotnie obrócił się, zanim rozbił się o słup sygnalizacji świetlnej na przeciwnym rogu.

Steve, typ intuicyjny, powiedział policji, że on również widział i słyszał, jak dwa samochody się zderzają.

Myślał, że mustang mógł przejechać na czerwonym świetle, ale wszystko wydarzyło się tak szybko, że naprawdę nie miał pewności. Właściwie Steve nie mógł podać policji wielu szczegółów na temat zajścia. Pamiętał, iż zastanawiał się, dokąd czerwony mustang pędzi z taką szybkością – wiedział, że to mustang, ponieważ miał kiedyś podobny wóz – i uznał, iż trzeba jak najszybciej zadzwonić po pogotowie. Miał nadzieję, że wszyscy byli ubezpieczeni i martwił się o kierowcę, który kogoś mu przypominał.

Ludzie intuicyjni podchodzą do swoich zadań zupełnie inaczej niż poznający. Na przykład, intuicyjny będzie raczej polegać na swoim wyczuciu kierunku niż używać mapy, albo może próbować wymyślić, jak uruchomić nowy klimatyzator bez czytania instrukcji. Poznający prawie na pewno przyjmie podejście bardziej praktyczne.

Z okazji pierwszej rocznicy ślubu Sharon ofiarowała George'owi gazowy rożen. Trzeba go było zmontować, korzystając z towarzyszącej mu dokładnej, dziesięciostronicowej instrukcji wraz z diagramami. Będąc człowiekiem w pełni intuicyjnym, George zaczął składać grill, łącząc części, „które zdawały się pasować do siebie”. Kiedy po dwóch godzinach skończył to, co zrobił, przypominało bardziej rower niż rożen. Ponadto została mu cała garść elementów i naprawdę nie miał pojęcia, co z nimi zrobić! Sharon, która jest typem poznającym, zajęło całą godzinę rozmontowanie dzieła George'a i ponowne złożenie w sposób właściwy. Naturalnie ona po-

stępowała zgodnie z instrukcją. Nie pomyślałaby nawet, by robić to w inny sposób!

Poznający mają wielką zdolność cieszenia się tym, co jest teraz i tutaj. Często zadowolają się pozostawieniem spraw takimi, jakie są. Ludzie intuicyjni z kolei przewidyują przyszłość i raczej sprzyjają zmianom.

Phil, typ poznający, i Jessie, intuicyjny, często chodzą na długie spacery nad miejskim stawem. Phil uwielbia je, ponieważ zapewniają mu kontakt z naturą. Przepada za zapachem lasu, podmuchem wiatru na twarzy, głębokim błękitem nieba kontrastującym z wielobarwnymi liśćmi na drzewach. Ponadto po prostu lubi ruch. Jessie także odpowiada przebywanie na świeżym powietrzu, jednak w czasie spaceru tyle myśli i mówi o nowych koncepcjach w ramach bieżącego projektu, że często do końca spaceru nie zauważa nawet, gdzie była.

Zarówno intuicyjni, jak i poznający, odgrywają w przedsiębiorstwach ważne role. Intuicyjni w sposób naturalny skupiają się na możliwościach, poznający – na realiach. Poznający i intuicyjni widzą świat w zasadniczo odmienny sposób i często nie doceniają perspektywy drugiego.

Dobrze wyraził to James, typ intuicyjny: „Jestem człowiekiem idei. Najlepiej czuję się wtedy, gdy w kłopotliwej sytuacji mam wymyślić nowe podejście, które ją poprawi. Problem polega na tym, że nikt w tej firmie nie posiada żadnej wizji – a zwłaszcza mój szef, Warren. Nie widzi nic poza czubkiem swego nosa. Przychodzę do niego ze wspaniałym pomysłem, istotnym dla przyszło-

ści tej firmy, a on chce wiedzieć jedynie, ile to będzie kosztowało. Ile czasu to zajmie? Kto zastąpi mnie w pracy, gdy ja oddam się temu zadaniu chwili?”

Warren, poznający, widzi sprawy inaczej. „Może to dlatego, że Jim ma bardziej twórcze podejście niż ja – jednak naprawdę nie wiem, skąd bierze te wszystkie pomysły. Nie chodzi o to, że są złe, ale większość z nich jest kompletnie nierealna. Jim nie rozumie, czego trzeba do ich zrealizowania. To miejsce funkcjonuje w oparciu o pewną zasadę. Aby polecić jakiś plan szefowi, muszę przedstawić dobrze przemyślaną analizę kosztów i zysków, co oznacza realistyczne dane na temat wydatków, ram czasowych i przewidywanych skutków dla firmy. To wszystko wymaga starannego, metodycznego badania, którego wykonaniem Jim w ogóle nie jest zainteresowany”.

Podobnie jak ekstrawertycy, poznający mają niejaką przewagę w naszych społeczeństwach, gdyż jest ich więcej. Około 75 procent ludności Stanów Zjednoczonych to poznający, co stawia intuicyjnych w wyraźnej mniejszości.

Poznający	Intuicyjni
Ufają temu, co pewne i konkretne.	Ufają inspiracji i wyciągniętem z niej wnioskom.
Nowe pomysły podobają im się tylko wtedy, jeśli	Lubią nowe idee i koncepcje same w sobie.

mają praktyczne zastosowanie.	
Cenią realizm i zdrowy rozsądek.	Cenią wyobraźnię i innowacje.
Lubią wykorzystywać i doskonalić posiadane umiejętności.	Lubią opanowywać nowe umiejętności; łatwo się nudzą po nabyciu zdolności.
Bywają precyzyjni, ściśli i dosłowni; podają szczegółowe opisy.	Bywają ogólni i symboliczni, obrazowi; używają metafor i analogii.
Przedstawiają informacje krok po kroku.	Przedstawiają informacje skokowo, w sposób ogólnikowy.
Są zorientowani na teraźniejszość.	Są zorientowani na przyszłość.

Teraz chyba jest jasne, że ludzie naprawdę przyjmują informację na dwa bardzo różne sposoby. Zaznacz swoją preferencję na poniższej skali.

(S) poznanie \neq intuicja (N)

Myślenie – odczuwanie (T – F)

Trzeci wymiar typu osobowości dotyczy sposobu, w jaki podejmujemy decyzje i dochodzimy do wniosków. Po-

dobnie jak istnieją dwa różne sposoby wzajemnego oddziaływania ze światem oraz dwa różne sposoby przyjmowania informacji, tak samo są dwa różne sposoby podejmowania decyzji: za pomocą myślenia albo odczuwania.

W kontekście typu osobowości myślenie odnosi się do podejmowania decyzji w sposób bezstronny, a odczuwanie – w oparciu o osobiste wartości. Mimo że emocje mogą stanowić część podejmowania decyzji, tutaj odczuwanie oznacza po prostu podejmowanie decyzji na podstawie tego, co jest ważne dla ciebie i innych.

Myślący lubią decyzje, które mają logiczny sens. Szczycą się zdolnością zachowywania obiektywizmu i analityczności podczas procesu podejmowania decyzji. Podejmują decyzje przez analizowanie i wążenie dowodów, nawet jeśli oznacza to dochodzenie do nieprzyjemnych wniosków. Odczuwający podejmują decyzje w oparciu o to, jak bardzo im zależy, albo o to, co czują, że jest słuszne. Są dumni ze zdolności do współczucia i empatii. Oczywiście, myślący i odczuwający mają bardzo różne priorytety.

Niektórzy ludzie uważają, że szczególnie trudno wybrać pomiędzy myśleniem a odczuwaniem. Czasem terminy te niosą za sobą określone konotacje, które mogą sugerować, iż jeden wybór wydaje się mniej pożądany niż drugi. Ponadto we współczesnej kulturze istnieje bardzo silne nastawienie w stosunku do określonego rodzaju zachowywania. Różne oczekiwania wobec płci mogą powodować, że niektórzy ludzie maskują swoje preferencje. Kobieta – myśląca, może zostać wychowa-

na, by zachowywać się jak odczuwająca (dawczyni życia, matka i opiekunka, zawsze rozumiejąca i wspierająca), a mężczyzna – odczuwający, do zachowywania się jak myśliciel (myśliwy, zdobywca, opanowany, bezstronny i nieemocjonalny). Trzeba się zastanowić, który priorytet odpowiada prawdziwemu ja, niekoniecznie temu, zgodnie z którym ktoś został wychowany czy do niego zachęcany. Dla ludzi, którzy przez długi czas działali niezgodnie ze swoim typem osobowości, wyjaśnienie tej preferencji może okazać się doświadczeniem wyjątkowo oświecającym i wyzwalającym.

Warto powtórzyć, że każdy wykorzystuje obie preferencje. Myślący posiadają emocje i wartości osobiste, a odczuwający mogą być doskonale logiczni. Jednak każdy z nas wykorzystuje jeden z tych procesów w sposób bardziej naturalny, częściej i z większym powodzeniem niż drugi.

Myślenie zazwyczaj uważa się za racjonalny sposób podejmowania decyzji, podczas gdy podejście odczuwające – za irracjonalne. Tak jednak nie jest. Obie metody są racjonalne; wykorzystują po prostu różne kryteria w procesie podejmowania decyzji.

Robert, odczuwający, jest zastępcą dziekana w niewielkim college'u humanistycznym. Odpowiada za przeprowadzanie dyscyplinarnych przesłuchań studentów, oskarżonych o naruszenie przepisów szkolnych. Decyduje też w razie potrzeby o odpowiedniej karze. Pewien student, Henry, został złapany na paleniu marihuany w pokoju w akademiku. Naruszenie to zwykle pociąga karę zawieszenia na jeden semestr oraz dwa semestry

warunkowe. Rozpatrując przypadek, Robert dowiedział się, że Henry został przydzielony do pokoju z dwoma studentami ostatniego roku, którzy mieli wcześniej jakieś problemy. Poza tym Henry miał wspaniałe osiągnięcia naukowe i nigdy przedtem nie przysparzał żadnych kłopotów. Wydawał się naprawdę skruszony i przerażała go myśl o tym, jak zareagują rodzice, gdyby został zawieszony w prawach studenta, gdyż wysłanie go do szkoły wymagało z ich strony prawdziwych poświęceń. Biorąc to wszystko pod rozwagę, Robert ustalił jako karę Henry'ego obowiązkowy udział w sześciotygodniowym obozie na temat narkotyków oraz jeden semestr warunkowy.

Dziekan, typ myślący, uważała, że kara jest zbyt łagodna i nie ma sensu. Sądziła, iż odstępstwo od jednej normy dla wszystkich studentów stwarza niebezpieczny precedens. Poprosiła zatem Roberta o uzasadnienie decyzji.

Robert ujął to w następujący sposób: „Wiem, że mogłem zawiesić Henry'ego w prawach studenta. Uwzględniłem jednak wszystkie okoliczności – nigdy nie powinniśmy przydzielać go do pokoju z tymi kolegami, szczególnie wiedząc, jak bardzo nowy student pragnie akceptacji. Jeśli o mnie chodzi, to uważam, że sami stworzyliśmy problem. Henry jest dobrym chłopakiem, dobrym studentem i dobrym nabytkiem dla szkoły. Poza tym jesteśmy przede wszystkim instytucją edukacyjną. Czuję, że Henry wyciągnął cenną lekcję z tego doświadczenia i nie widzę potrzeby karania go za stosunkowo niewiel-

kie wykroczenie w sposób, który mógłby wpłynąć na całe jego życie”.

Mimo że decyzja Roberta opierała się o osobiste wartości i interpretację sytuacji, widać wyraźnie, że nie podjął decyzji irracjonalnie.

Lauren, typ odczuwający, i Bert, myślący, dobrze ilustrują, jak różni pod względem tej preferencji ludzie mogą służyć dla siebie nawzajem jako istotne zrównoważenie. Pracują razem w redakcji czasopisma poświęconego zdrowiu i sprawności fizycznej oraz doceniają się wzajemnie. – Lauren jest bardzo spostrzegawcza wobec ludzi – wyjaśnia Bert. – Kiedy mam kłopot z konkretnym pisarzem albo nie potrafię zrozumieć, dlaczego ktoś zachowuje się w określony sposób, zawsze omawiam to z Lauren. Ona potrafi zauważyć, dlaczego dana osoba czuje się tak, jak się czuje – i czasem widzi, w jaki sposób ja byłem za to odpowiedzialny. Wnikliwe zrozumienie i sugestie Lauren, jak traktować konkretne sytuacje, uratowały mnie przy wielu okazjach.

Ze swojej strony Lauren mówi: – Bert jest chyba najbardziej uczciwą osobą, jaką znam. Nie zawsze bywa supertaktowny czy dyplomatyczny... ale z reguły jest najuczciwszy. Zawsze proszę go o radę, kiedy chcę wiedzieć, co powinno się zrobić z logicznego punktu widzenia, zamiast po prostu robić to, co mnie wydaje się słuszne. Nie zawsze podoba mi się to, co Bert ma do powiedzenia, ani otwarty sposób, w jaki to mówi, ale wiem, że uzyskam prawdziwie obiektywny pogląd – coś, czego potrzebuję i co doceniam!

Myślący mogą być analityczni aż do granicy obojętności, a odczuwający mogą angażować się tak bardzo, że wydają się zbyt emocjonalni. Kiedy dochodzi do konfrontacji myślącego i odczuwającego, to najczęściej odczuwający kończy, czując się zraniony i zły, podczas gdy myślący – skonsternowany i niewiedzący, o co chodzi.

Tony, typ odczuwający, pracuje jako handlowiec u dużego producenta mebli biurowych. Zarezerwował poranny lot do Chicago, aby wziąć udział w spotkaniu podczas lunchu z przedstawicielami firmy, która wyposażała swoje biura. Szef Tony'ego polecił poprzedniego wieczoru, aby tych ważnych potencjalnych klientów ugościć winem i kolacją.

Kiedy Tony przybył na umówione ważne spotkanie o dziesiątej rano, spóźniony o półtorej godziny, jego szef był w oczywisty sposób poirytowany. Tony wyjaśnił, że podczas pierwszego lotu jeden z silników stanął w płomieniach, co zmusiło do awaryjnego lądowania w Detroit. Po dwugodzinnym oczekiwaniu linie lotnicze w końcu znalazły dla Tony'ego miejsce w pierwszej klasie innego lotu, aby mógł zakończyć podróż.

Kiedy pierwszym pytaniem szefa było, ile dodatkowo kosztowało miejsce w pierwszej klasie, Tony gapił się na swego szefa w zaskoczeniu, zraniony jego widocznym brakiem zrozumienia tego, przez co Tony właśnie przeszedł.

Szef Tony'ego z kolei był zbity z tropu jego reakcją i powiedział: – Nie rozumiem, dlaczego jesteś na mnie zły. Przecież obchodzi mnie twoje bezpieczeństwo. Ale

widzę, że tobie nic się nie stało, więc interesuję się dodatkowymi kosztami.

Aby łatwiej zdecydować o swojej preferencji, zastanów się, po której stronie stanąłbyś w następującym nieporozumieniu.

Tom, odczuwający, musi podjąć trudną decyzję. Z powodu restrukturyzacji firmy jest zmuszony do zwolnienia jednego pracownika z działu marketingu. Ma dokonać wyboru pomiędzy Tedem, pięćdziesięciosiedmioletnim mężczyzną o trzydziestodwuletnim stażu pracy w firmie, a Alanem, człowiekiem trzydziestosześcioletnim, który dołączył do firmy dwa lata temu. Obaj mężczyźni mają podobne oceny pracy i satysfakcjonujące wyniki.

Podczas spotkania z szefem, Erniem, Tom wyjaśnił, dlaczego chciałby zatrzymać Teda, a zwolnić Alana. – Ted jest lojalnym pracownikiem i doceniam fakt, że zawsze chce zrobić dodatkowy tysiąc kroków, aby wykonać zadanie właściwie i aby pomóc innym w osiągnięciu sukcesu. Jeśli chodzi o sytuację osobistą, Ted ma syna w college’u, a drugi ma rozpocząć studia następnej jesieni. Jego żona Mary jest słabego zdrowia. Martwi mnie fakt, że mężczyzna w jego wieku, który tak długo pracował wyłącznie dla jednej firmy, mógłby mieć trudności w znalezieniu porównywalnej pracy. Alan jest młody, ambitny i ruchliwy; nie będzie miał kłopotu ze znalezieniem dobrej pracy. Poza tym czuję, że wynagradzając lojalność i ciężką pracę, powodujemy, że wszyscy nasi pracownicy lepiej się czują w firmie.

Ernie, typ myślący, widzi sytuację inaczej. – Nikt nie mówi, że Ted nie jest wspaniałym facetem i dobrym pracownikiem. Osobiście zawsze go lubiłem. Jednak decyzja powinna opierać się na tym, co optymalne dla firmy, a nie – dla jednostki. Wspaniałe lata Teda już minęły i jest mało prawdopodobne, by kiedykolwiek awansował. Najlepsze lata Alana są wciąż przed nim. To materiał na kierownika wyższego szczebla; przy właściwym pielęgnowaniu mógłby stać się dla firmy bardzo ważny. Z powodu dłuższego stażu płacimy Tedowi o dwadzieścia tysięcy dolarów rocznie więcej niż Alanowi, a istnieje większe prawdopodobieństwo znacznych kosztów na opiekę zdrowotną w przyszłości dla Teda niż dla Alana. To niefortunna sytuacja, ale po prostu nie ma sensu zatrzymywać Teda i zwalniać Alana.

Jeśli głosujesz za zatrzymaniem Teda, to prawdopodobnie jesteś odczuwającym. Jeśli chciałbyś zatrzymać Alana, to prawdopodobnie jesteś myślącym.

Ludność Stanów Zjednoczonych niemal równo dzieli się na myślicieli i odczuwających. Jest to jednak jedyny wymiar typu osobowości, w którym wyraźnie ujawniają się różnice płci. Około 2/3 mężczyzn wybiera myślenie, a około 2/3 kobiet woli odczuwanie. Nie wiadomo, w jakim stopniu rezultaty te są wynikiem wychowania i wpływu społeczeństwa.

Myślący	Odczuwający
Wycofują się; stosują wobec problemu bez-	Kroczą naprzód; rozważają wpływ działań na innych.

stronną analizę	
Cenią logikę, sprawiedliwość i uczciwość; jedna norma dla wszystkich.	Cenią empatię i zgodę; widzą wyjątki od reguły.
W sposób naturalny widzą wady i bywają krytyczni.	W sposób naturalny lubią podobać się innym; łatwo okazują uznanie.
Mogą być postrzegani jako bez serca, niewrażliwi i mało troskliwi.	Mogą być postrzegani jako zbyt emocjonalni, nielogiczni i słabi.
Uważają, że prawdomówność jest ważniejsza niż takt.	Uważają, że takt jest równie ważny jak prawdomówność.
Wierzą, że uczucia mają znaczenie tylko wtedy, gdy są logiczne.	Wierzą, że każde uczucie ma znaczenie, niezależnie od tego, czy jest rozsądne czy nie.
Motywuje ich pragnienie dokonania i osiągnięcia.	Motywuje ich pragnienie bycia docenianymi.

Proponujemy ocenić, gdzie znajdujesz się na poniższej skali: myślenie – odczuwanie.

(T) myślenie \neq odczuwanie (F)

Osądzanie – obserwacja (J – P)

Czwarty wymiar typu osobowości dotyczy tego, czy wolimy żyć w sposób zorganizowany i powiązany (podejmowanie decyzji), czy bardziej spontaniczny (przyjmowanie informacji). Tu także istnieje cały zakres zachowań mieszczących się pomiędzy dwiema skrajnościami.

Ludzie o preferencji do osądzania – nazywamy ich ludźmi osądzającymi – żyją w sposób uporządkowany i są najszczęśliwsi, gdy ich życie jest zorganizowane, a sprawy ustalone. Mają postawę osądzającą i lubią podejmować decyzje. Chcą regulować i kontrolować życie. Ludzie o preferencji obserwacji – nazywamy ich obserwującymi – lubią żyć w sposób spontaniczny. Są najszczęśliwsi, kiedy ich życie jest elastyczne. Przyjmują postawę obserwującą i lubią pozostawać otwartymi na wszelkiego rodzaju możliwości. Chcą raczej rozumieć życie niż je kontrolować. Ludzie osądzający niekoniecznie są wyrokujący (nieodstępujący od swego zdania); po prostu lubią, by sprawy były rozwiązane. Obserwujący niekoniecznie są spostrzegawczy (wnikliwi w dokładnym widzeniu spraw); po prostu lubią zauważanie możliwości.

Ważnym rozróżnieniem pomiędzy ludźmi osądzającymi i obserwującymi jest kwestia zakończenia, zamknięcia sprawy. Osądzający doświadczają napięcia, dopóki nie dojdą do zakończenia i nieustannie pociągają ich podejmowanie decyzji. Natomiast obserwujący doświadczają napięcia, kiedy są zmuszani do podjęcia decyzji;

unikają zamykania spraw i wolą zachowywać swe opcje otwarte.

W codziennym życiu każdy wykorzystuje zarówno osądzanie, jak i obserwowanie. Podobnie jak przy innych preferencjach, nikt nie postępuje wyłącznie w jeden sposób. Dobrze jest poszukać równowagi pomiędzy osądzaniem a obserwacją, ponieważ osądzający narażają się na ryzyko stawania się sztywnymi, dogmatycznymi i nieelastycznymi, podczas gdy obserwujący mogą pozostawiać sprawy otwarte tak długo, jakby chcieli odłożyć na później swoje życie.

Kiedy Cynthia, typ obserwujący, zgłosiła się do składania comiesięcznego biuletynu dla miejscowej księgarni, inni pracownicy byli pełni entuzjazmu. Cynthia zdawała się naturalnie pasować do tego zadania: spokojna, dobrze znana społeczności, utalentowana artystycznie, wcześniej przygotowywała podobne biuletyny. Zabrała się do zbierania artykułów i ważnych danych, jednak nadszedł pierwszy dzień miesiąca, a biuletyn się nie ukazał. Kiedy poproszono o wyjaśnienie opóźnienia, Cynthia robiła wrażenie zaniepokojonej. Wyjaśniła, że przyjechała z wizytą jej matka, jedno z dzieci zachorowało, a poza tym wraz z mężem pojechali na narty na weekend i nie zdążyła zrobić wszystkiego. Ponadto miała kłopot z zebraniem niektórych potrzebnych faktów i nie udało jej się jeszcze skontaktować z kilkoma osobami. W końcu Cynthia złożyła ładny, mały biuletyn i proces rozpoczął się od nowa. W ciągu sześciu miesięcy księgarnia wydała dwa atrakcyjne, nieformalne biuletyny, z których Cynthia była bardzo dumna.

To wszystko doprowadziło Betsy, kierowniczkę księgarni, do absolutnej wściekłości. Betsy, typ osądzący, spodziewała się, że biuletyn będzie się ukazywać pierwszego dnia każdego miesiąca i uważała, że powinien zawierać kalendarz wszystkich ważnych dat tego okresu. Była tak poirytowana wynikami Cynthii, że w końcu sama przejęła pracę nad biuletynem. Nie miała żadnego problemu ze zbieraniem potrzebnych informacji, a jeśli z jakiejś przyczyny któregoś artykułu brakowało, po prostu wydawała biuletyn bez niego. Betsy produkowała profesjonalne, zwarte, treściwe, czasem oschłe biuletyny, które zawsze ukazywały się na czas.

Osądzący wolą uporządkowany i zaplanowany świat, żyjąc w strukturze, która ma początek, środek i koniec. Lubią sprawować kontrolę nad tym, co się dzieje i podejmować decyzje. Mają tendencję widzenia wszystkiego w barwach czarno-białych i lubią stawać po jednej bądź drugiej stronie każdego przypadku. Znacznie lepiej się czują, gdy sprawy zostają rozwiązane niż wtedy, kiedy są zawieszane – nawet jeśli to nie oni podejmują decyzje! Osądzący nie przystosowują się zbyt łatwo i zazwyczaj nie lubią niespodzianek.

Obserwujący lubią, by ich świat był elastyczny, z mnóstwem okazji do spontaniczności. Czują się ograniczani przez organizację czy strukturę i wolą, by sprawy toczyły się swobodnie. Lubią przystosowywać się do nowych i zmieniających się sytuacji i mają tendencję do opóźniania momentu podjęcia decyzji. Kiedy tylko mogą, pozostawiają sprawy otwartymi, pragnąc odłożyć osąd możliwie jak najdłużej. Widzą sprawy w różnych

odcieniach szarości i cieszą się tym, co niespodziewane, niemal we wszystkich dziedzinach swego życia.

Jeff i Amy postanowili, że pora wreszcie nabrać formy. Udali się zatem razem do sklepu sportowego, aby kupić rowery. Jeff, typ obserwujący, znalazł sprzedawcę i przez następne pół godziny zadał mu ze sto pytań. Nie był pewien, który rower był dla niego najlepszy i niepokoiła go polityka sklepu w sprawie zwrotu towarów (mógł zwrócić rower, ale tylko za zgodą sklepu). W końcu wyszedł mówiąc, że musi się zastanowić nad decyzją. Po drodze do domu wstąpił do dwóch innych sklepów sportowych, by zdobyć więcej informacji.

Amy, typ osądzający, w ciągu kilku minut obejrzała wszystkie rowery na wystawie, potem znalazła sprzedawcę i zapytała: – Jaki rower pan by polecił? – Kiedy sprzedawca pokazał jej najlepiej sprzedający się rower, powiedziała: – Świetnie. Biorę go.

W świecie pracy te dwa różne style mogą prowadzić do konfliktów, zwłaszcza wtedy, gdy osądzający i obserwujący znajdują się razem w sytuacji stresującej. Jak w każdym przypadku, pomaga tu znajomość preferencji innych ludzi. Wiedząc, że ludzie w sposób naturalny zachowują się różnie, łatwiej da się tolerować zachowanie irytujące, a także je przewidzieć.

Irene i Suzanne, obu zatrudnionym w dziale szkolenia, przydzielono zadanie wspólnego zorganizowania jednodniowego programu kształcenia kierownictwa. Każda z nich wielokrotnie przeprowadzała taki program indywidualnie, lecz po raz pierwszy miały pracować wspól-

nie. Podzieliły partie programu, za które będą odpowiedzialne: Irene, typ obserwujący, miała zacząć zajęcia o godzinie ósmej rano i przeprowadzić trzydziestominutowe wprowadzenie. Potem Suzanne, osądzająca, powinna przedstawić pierwszą, trwającą półtorej godziny część – aż do porannej przerwy o dziesiątej.

O godzinie ósmej brakowało siedmiu z dwudziestu pięciu uczestników. Suzanne chciała i tak rozpocząć, ale Irene zaproponowała, aby poczekać aż wszyscy się zjedzą, co zajęło około piętnastu minut. Podczas wprowadzenia padły pytania co do programu. Suzanne próbowała dyplomatycznie wtrącić, że wiele pytań uzyska odpowiedzi w ciągu dnia, lecz Irene postanowiła, że trzeba odpowiedzieć na nie od razu. Kiedy Irene skończyła, była godzina dziewiąta, co oznaczało, że Suzanne została tylko godzina na dziewięćdziesięciminutowe wystąpienie. Spieszyła się, z trudem mieszcząc wszystkie konieczne informacje i skończyła, czując się zdezorganizowana i bardzo napięta.

W czasie przerwy Suzanne była wściekła i doprowadziła do konfrontacji z Irene. Wkrótce rozgorzał konflikt. Suzanne oskarżyła Irene o brak umiejętności zarządzania czasem i nieodpowiedzialność. Wytknęła, że złe zorganizowanie poranka postawiło ją w sytuacji zmuszającej do szarpania się z prezentacją. Uważała, że śmieszne było kazać czekać osiemnastu osobom, które przyszły punktualnie, na spóźniającą się siódemkę. Powiedziała też, że pośpiech podczas wystąpienia naraził ją na śmieszność. Czowała, iż nie miała dość czasu, by efektywnie przedstawić swoją część programu. Oburzał ją fakt,

że całe jej staranne planowanie zostało zrujnowane bez poważnego powodu.

Irene czuła, iż Suzanne przesadza i jest zbyt surowa. Uważała za całkowicie właściwe czekanie na nieobecną trzecią część uczestników. Ponadto uznawała przerwy i wtrącenia za typową i często konieczną część programu. Sądziła, że szybka odpowiedź na zadawane pytania była istotna dla stworzenia właściwego nastroju dnia i wiedziała, że da się nadrobić resztę programu później. Irene nie pochwałała prób skrócenia i zakończenia jej odpowiedzi i uważała, iż Suzanne podcięła jej autorytet przed grupą.

Obie jednak miały przed sobą dalszą część programu dnia i w końcu zdały sobie sprawę, że powinny zastanowić się, jak wspólnie pracować bez zgrzytów. Irene obiecała uważnie spoglądać na zegarek, lecz nadal chciała zachować „otwarte linie porozumienia” pomiędzy sobą a uczestnikami programu. Suzanne obiecała wykazywać więcej elastyczności wobec czasu omawiania poszczególnych kwestii, ale zastrzegła sobie prawo przypomnienia Irene o harmonogramie. Na szczęście reszta programu przebiegła bez żadnych zakłóceń.

Jedną ze wskazówek co do preferencji pomiędzy osądzaniem a obserwowaniem może być stan twego biurka. Typowo (lecz nie zawsze) biurko osądzającego jest schludne i uporządkowane. Są miejsca na ołówki, podkładki, przyciski do papieru itd. Te wszystkie rzeczy można znaleźć – przynajmniej na początku i pod koniec dnia – w przeznaczonych dla nich miejscach. Jeden koszyk zawiera informacje do przejrzania, a drugi jest za-

rezerwowany na ukończoną pracę. Ważne informacje są ułożone w sposób, który pozwala na łatwy do nich dostęp i przegląd. Pod koniec dnia pracy zwykle lista spraw do załatwienia osoby osadzającej ma większość, jeśli nie wszystkie, pozycje przekreślone jako wykonane.

Biurowisko obserwującego jest natomiast często (ale nie zawsze) znacznie gorzej zorganizowane. Może zawierać jakieś rozpoczęte zadania, wiadomości, na które należy odpowiedzieć, zabawki, źle działające długopisy, i chyba najlepszy wskaźnik ze wszystkich – stos albo stosy spraw pilnych. Zmuszony do bronięcia siebie, obserwujący zawsze twierdzi, że potrafi znaleźć wszystko, czego potrzebuje w swoim biurze. (Nie przyznaje tylko, jak długo to zajmuje!)

Stan biurka (a także wnętrza szafy, portmonetki czy samochodu) odzwierciedla to, w jaki sposób pracuje twój umysł. Powiedzmy, że osadzający i obserwujący otrzymują broszurę informującą o nadchodzącej konferencji, która ma się odbyć za cztery miesiące. Osadzający prawdopodobnie zrobi jedną z następujących rzeczy:

1. Wyrzuci broszurę, ponieważ był tam w zeszłym roku, albo już ma wcześniejsze zobowiązanie;
2. Wypełni kartę zgłoszeniową, wypisze czek na pokrycie opłaty rejestracyjnej i wyśle;
3. Przekaze broszurę komuś innemu, kto może być zainteresowany.

Osadzający podejmuje decyzję i usuwa broszurę ze swego biurka.

Obserwujący w tej samej sytuacji prawdopodobnie zachowa się inaczej. Przede wszystkim cztery miesiące to termin bardzo odległy od dnia dzisiejszego. Uznając, że pomiędzy teraz a wtedy może się bardzo wiele wydarzyć (a może nasunie się coś lepszego), obserwujący uważa, że jest za wcześnie, by podejmować decyzję. Zdaje sobie sprawę, że powinien gdzieś zakwalifikować broszurę, ale jeśli to zrobi, prawdopodobnie zapomni o niej, więc dodaje ją do pokaźnego już stosu papierów i folderów, które zajmują już znaczną część biurka. Jeśli nie jest naprawdę ważna, broszura „lubi” gubić się w stosie, by zostać odkrytą po terminie rejestracji (albo nawet dacie samej konferencji). Obserwujący nie podejmuje decyzji, więc broszura zalega na biurku aż do czasu, gdy termin decyzji mija.

Każdy posiada listę spraw do załatwienia i stos rzeczy pilnych. Nie ma w tym nic niezwykłego. Jednak obserwujący w stosie do przemyślenia ma prawdopodobnie materiały wszelkiego rodzaju i może sobie przypomnieć kilka okazji, które stracił, ponieważ zbyt długo odkładał decyzję.

Ludność Stanów Zjednoczonych dzieli się równo pod względem tego wymiaru osobowości: 50 procent jest osądźającymi, a drugie 50 procent obserwującymi. Nie występują różnice między płciami.

Osądźający	Obserwujący
Są najszcześliwsi po podjęciu decyzji.	Są najszcześliwsi, pozostawiając opcje otwarte.

Posiadają etykę pracy: najpierw praca, potem zabawa (jeśli jest na to czas).	Mają etykę zabawy: najpierw się bawić, potem dokończyć pracę (jeśli zostanie na to czas).
Ustalają cele i pracują, by osiągnąć je w terminie.	Zmieniają cele, w miarę jak nadchodzą nowe informacje.
Wolą wiedzieć, w co się pakują.	Lubią przystosowywać się do nowych sytuacji.
Są zorientowani na produkt (nacisk na zakończenie zadania).	Są zorientowani na proces (nacisk na to, jak zadanie jest kończone).
Czerpią satysfakcję z ukończenia projektu.	Czerpią satysfakcję z rozpoczynania projektu.
Uznają czas za skończony, ograniczony zasób i poważnie traktują terminy końcowe.	Uważają czas za odnawiający się zasób i terminy końcowe traktują jako elastyczne.

Zastanawiając się nad własną preferencją, trzeba wziąć pod uwagę to, że często okoliczności zmuszają do zachowania się w określony sposób, niekoniecznie odbijający nasze prawdziwe ja. Większość z nas musi postępować jak osądzający – przynajmniej przez część czasu,

szczególnie w pracy. Jeśli masz wymagającą pracę, musisz przychodzić na czas, dotrzymywać terminów i podejmować mnóstwo decyzji. Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej w miarę, jak życie osobiste i zawodowe coraz bardziej się ze sobą splatają. Coraz trudniejsza może być ocena prawdziwego ja. Spróbuj wtedy wycofać się i zobaczyć, jaka preferencja dałaby ci najwięcej satysfakcji, gdybyś mógł zachowywać się tak, jak pragniesz.

Nadszedł czas, by ocenić twoją preferencję na poniższej skali.

(J) osądzanie \neq obserwacja (P)

Teraz, po oszacowaniu swych preferencji dla wszystkich wymiarów typu osobowości, zapisz poniżej litery im odpowiadające.

E lub I

S lub N

T lub F

J lub P

Przypomnienie:
E – ekstrawertyczny I - introwertyczny
S – poznający N – intuicyjny
T – myślący F – odczuwający
J – osądzający P – obserwujący

Gratulacje. Wykonując to ćwiczenie, najprawdopodobniej zidentyfikowałeś swój typ osobowości. Jednak proces upewnienia się, że zrobiłeś to właściwie, wymaga jeszcze jednego kroku, który nazywamy weryfikacją.

Weryfikacja typu osobowości

Rozdział 3 zawiera profile weryfikujące każdy z szesnastu typów osobowości. Po przeczytaniu krótkiego wstępu do rozdziału, poprosimy o znalezienie profilu typu, któremu odpowiada kod, jaki uzyskałeś w kroku pierwszym.

Założmy, że oceniłeś swoje preferencje typu osobowości jako: ekstrawertyczne, poznające, myślące i osadzające (ESTJ w języku typu osobowości). Jako pierwszy powinieneś zatem znaleźć i odczytać profil ESTJ.

Jeśli ESTJ jest rzeczywiście twoim typem osobowości, to prawdopodobnie stwierdzisz, że dobrze cię opisuje. Właściwie większość ludzi zaskakuje to, jak dobrze opisuje ich profil typu! Jeśli czujesz się w ten sposób, to najprawdopodobniej zweryfikowałeś swój typ. Używamy słowa „najprawdopodobniej” tylko po to, by ci, którzy mają tendencję do podejmowania szybkich decyzji (a ty wiesz, kim jesteś), nie wykluczyli innych możliwości, które mogą pasować jeszcze lepiej. Zatem dopóki nie przeczytasz kilku innych rozdziałów, które opisują w pełni typ osobowości, proponujemy, byś myślał o typie osobowości, który uzyskałeś w tym ćwiczeniu, jako o roboczej hipotezie.

Z drugiej strony, jeśli czytasz o ESTJ i myślisz, że to trochę cię przypomina, ale nie za bardzo, to prawdopodobnie jeszcze nie zidentyfikowałeś swego prawdziwego typu osobowości.

Oto co należy uczynić, jeśli znajdujesz się w takiej sytuacji. Wróć do skal dla wszystkich preferencji. Zwróć uwagę na to, co zaznaczyłeś bliżej linii środkowej (innymi słowy mniej wyraźne preferencje). Potem przyjrzyj się tym, które zaznaczyłeś dalej od środka (te, które wydawały ci się wyraźniejsze).

Wykorzystując ponownie jako przykład ESTJ, załóżmy, że wracając do swych preferencji masz zupełną pewność co do preferencji wobec ekstrawersji, poznania i myślenia, lecz mniej wyraźną co do osądzania. Możliwe, że w rzeczywistości możesz mieć typ osobowości ESTP, a nie ESTJ. Te dwa typy osobowości, choć mają identyczne trzy litery, różnią się pod wieloma względami. W związku z tym dobrze będzie, jeśli przeczytasz również profil ESTP.

Jeżeli okazuje się, że twoją prawdziwą preferencją jest raczej obserwacja niż osądzanie, to profil ESTP powinien do ciebie pasować znacznie lepiej. Dlatego niekiedy trzeba przebadać kilka typów, aby odnaleźć swój prawdziwy typ osobowości.

Możesz zapytać: „Ale czy nie powinienem umieć od razu zidentyfikować swój typ osobowości?” Niekoniecznie. Często okoliczności po prostu nie pozwalają ludziom być sobą. Na przykład ktoś mógł mieć rodziców zachęcających do określonych zachowań, albo być zmu-

szamy do robienia tego, czego oczekiwali inni (powiedzmy, prowadzenia interesu rodzinnego), zamiast tego, co go interesowało (na przykład studiowania architektury). Osoby, które doświadczyły bardzo trudnego dzieciństwa, mogły przybrać określone rodzaje zachowań niejako w samoobronie. To również może wpływać na sposób, w jaki widzi się samego siebie i tworzyć barierę pomiędzy ja istniejącym, a ja, którym miało się być. Nadszedł czas, by spróbować określić, kim naprawdę jesteś w głębi siebie.

Ważne jest staranne utrafienie we wszystkie cztery preferencje, ponieważ osobowość jest w dużej mierze zdeterminowana unikalnym sposobem, w jaki twoje preferencje oddziałują ze sobą. Znasz może pojęcie synergizmu. Mówiąc w sposób najbardziej podstawowy, synergizm następuje wtedy, kiedy pewna całość jest większa niż suma jej poszczególnych części. To z pewnością jest prawdą w stosunku do typu osobowości. Nikt nie jest, na przykład, po prostu poznającym, choć wiedza o tej preferencji jest z pewnością użyteczna. Ludzie, którzy wybierają poznanie zmysłowe, występują w ośmiu różnych odmianach, zależnie od pozostałych preferencji – i właśnie ich kombinacja (wyrażona literami) dostarcza informacji najbardziej użytecznej.

Mimo że nie musisz znać swego typu osobowości, aby korzystać z dalszej części tej książki, z pewnością więcej z niej skorzystasz, jeśli potrafisz z powodzeniem określić swój typ osobowości, zanim przejdziesz do części drugiej. Przeglądając ten rozdział i czytając następny, miej na uwadze to, że nie istnieje żadne ograniczenie cza-

we dla odkrycia swego prawdziwego typu. Nikt nie będzie cię ścigać, jeśli nie zweryfikowałeś swojego typu po skończeniu części pierwszej. W naszym świecie szybkiego tempa często czujemy się zmuszeni do szybkiego decydowania o wszystkim. My jednak nie wierzymy w coś takiego, jak błyskawiczne typowanie, zatem nie spiesz się i przeglądaj ten materiał tak długo, jak potrzebujesz. Udoskonalaj swoją roboczą hipotezę, aż zidentyfikujesz typ osobowości, który najdokładniej odbija ciebie. Wtedy możesz zorganizować małe święto – odnalazłeś prawdziwego siebie!

3

SPÓJRZ W LUSTRO

Weryfikacja typu osobowości

Rozdział ten zawiera profile weryfikujące szesnastu typów osobowości. Znajduje się wśród nich profil twego prawdziwego typu osobowości.

Profil typu osobowości nie stanowi w pełni wyczerpującego opisu najskrytszych myśli i odczuć. Jednak w sposób ogólny powinien zgadzać się z tobą – może nie w każdym słowie, lecz winieneś w nim rozpoznawać dużą część siebie.

Profile weryfikujące nie wyjaśniają, dlaczego różne typy osobowości zachowują się w taki, a nie inny sposób. Do tego rodzaju wyjaśnień przejdziemy w części II. Teraz pragniemy tylko skoncentrować się na odnalezieniu profilu typu osobowości, który najlepiej do ciebie pasuje.

W profilach tych celowo unikamy używania sformułowań i opisów dotyczących miejsca pracy. Może to wydawać się trochę dziwne, lecz należy pamiętać, że próbujesz odkryć swoje prawdziwe ja. Sposób postępowania w pracy może różnić się od tego, jak chciałbyś się zachować.

wywać, gdybyś miał pełną swobodę. W części III znajdziesz listę zalet i słabości związanych z pracą zawodową, które powszechnie towarzyszą poszczególnym typom osobowości.

Po przeczytaniu kilku profili weryfikujących możesz pomyśleć: „Chwileczkę. W każdym z tych opisów odnajduję część siebie”. W rzeczywistości nie jest to niezwykle, jednak chodzi o znalezienie prawdziwego typu, a nie fragmentów, które cię przypominają. Większość ludzi uznaje profil swego typu za bardzo dokładny i wyjątkowo wnikliwy.

Mamy nadzieję, że przekonaliśmy cię już o ważności typu osobowości. Jeśli jednak nadal odnosisz się sceptycznie do tego i podejrzewasz, że typy osobowości są zamienne, proponujemy przeczytanie zarówno opisu twojego profilu, jak i jego przeciwności (na przykład INTP i ESFJ). Przekonasz się, że te dwa profile opisują dwoje bardzo różnych ludzi.

W profilach weryfikujących zamieściliśmy nie tylko opisy mocnych stron osobowości, lecz także informacje na temat potencjalnych wad.

Niekiedy drugą stroną najwspanialszej zalety bywa najgorsza wada. Na przykład wspaniała zdolność rozumowania może się łączyć z tendencją do pomijania uczuć innych. Bądź świadom słabości związanych z twoim typem osobowości, a wtedy możesz poszukiwać równowagi w swoim zachowaniu – zarówno w pracy, jak i poza nią.

ENFJ

Ekstrawertyczny, intuicyjny, odczuwający, osądzający

Około 5 procent ludności USA

To osoby, które kochają innych. Najważniejsi są dla nich ludzie i relacje z nimi. W sposób naturalny troszczą się o innych. Przyjmują serdeczne podejście wobec życia i czują się ze wszystkim osobiście powiązani.

Bywają idealistyczni i żyją zgodnie ze swoimi wartościami. Są zatem bardzo lojalni wobec ludzi, celów oraz instytucji, które poważają i podziwiają. Przepętnia ich energia i entuzjazm, jak również odpowiedzialność, sumienność i wytrwałość.

Przejawiają naturalną tendencję, by być krytycznymi w stosunku do siebie. Czują się jednak odpowiedzialni za uczucia innych, więc rzadko publicznie wyrażają krytykę. Mają wyostrzoną świadomość tego, co jest (albo co nie jest) właściwym zachowaniem. Są delikatni, uroczy, uprzejmi i „ułożeni” towarzysko. Zrównoważeni i tolerancyjni, bywają dyplomatyczni, dobrze propagują zgodę i harmonię wokół siebie. Należą do naturalnych liderów, popularnych i charyzmatycznych. Cechują ich wysokie umiejętności porozumiewania się i wykorzystują dar dobrego wysławiania się.

Podjąwszy decyzje w oparciu o własne wyczucie sytuacji, a nie o rzeczywisty stan rzeczy. Interesują ich możliwości kryjące się poza tym, co oczywiste, oraz to, jak możliwości te mogą wpływać na innych.

Są osobami uporządkowanymi i wolą świat zorganizowany. Spodziewają się, że inni będą zachowywać się

w ten sam sposób. Lubią, by sprawy były załatwione, nawet jeśli to ktoś inny podejmuje decyzje.

Promieniują sympatią i zrozumieniem, bywają opiekuńczy i wspierający w stosunku do innych. Dobrze rozumieją ludzi. Są odpowiedzialni i troskliwi. Należą do idealistów, zatem zazwyczaj poszukują w innych dobra.

Możliwe wady

Ludzie o tym typie osobowości są tak współczujący i troskliwi, że za bardzo angażują się w problemy czy uczucia innych. Niekiedy wybierają cele, które nie są warte czasu i energii, jakie w nie wlewają. Kiedy sprawy nie przyjmują dobrego obrotu, mogą czuć się nimi przytłoczeni, rozczarowani czy tracić złudzenia. W rezultacie często wycofują się, czują się niedoceniani. Powinni starać się akceptować ograniczenia własne, jak również tych, o których się troszczą. Przydałoby im się także nauczyć podejmować walkę i utrzymywać realistyczne oczekiwania.

Z powodu silnego pragnienia harmonii i zgody mogą pomijać własne potrzeby i ignorować swoje problemy. Ponieważ unikają konfliktów, czasem podtrzymują relacje, które nie są uczciwe ani partnerskie. Tak przejmują się uczuciami innych, że bywają ślepi na istotne fakty, gdy sytuacja wymaga krytyki albo rani uczucia. Powinni nauczyć się akceptowania konfliktu i radzenia sobie z nim jako niezbędną częścią międzyludzkich relacji.

Są entuzjastyczni i spieszą się, by przystąpić do następnego wyzwania. Czynią zatem niekiedy niewłaściwe założenia albo zbyt szybko podejmują decyzję, bez ze-

brania wszystkich ważnych faktów. Powinni zwolnić i zwracać baczniejszą uwagę na szczegóły projektów. Czekając do chwili poznania wystarczającej ilości informacji, mogą uniknąć popełniania błędów.

Skupiają się na emocjach do takiego stopnia, że czasem nie zauważają logicznych konsekwencji czynów. Pomóc może próba koncentracji się na faktach, nie tylko na samych ludziach związanych z decyzją.

Dobrze reagują na pochwały, lecz łatwo rani ich krytyka, co może powodować, że wydają się drażliwi. Przyjmują do siebie krytykę nawet najbardziej niewinną czy wypowiedzianą w dobrej intencji. Często zatem reagują wzburzeniem, zranieniem albo złością. Ich reakcje mogą być tak nielogiczne, że wydają się innym zwyczajnie irracjonalne. Dobrze zrobią zatrzymując się, dystansując i próbując obiektywnie ocenić sytuację, zanim zareagują. Dążenie do ograniczenia nadwrażliwości umożliwia usłyszenie ważnych i pomocnych informacji, które zawierają się w konstruktywnej krytyce.

Ludzie ci są tak idealistyczni, że często widzą sprawy takimi, jakimi chcieliby, żeby były. Są podatni na idealizowanie związków i mają tendencję do pomijania faktów niezgodnych z tym, w co wierzą. Jeżeli nie nauczą się stawiać czoła faktom, które uznają za nieprzyjemne, kończą ignorując problemy, zamiast znajdować rozwiązania. Ludzie o tej osobowości powinni starać się zachowywać otwarte nie tylko serca, ale też oczy.

INFJ

Introwertyczny, intuicyjny, odczuwający, osądzający

Okolo 1 procent ludności USA

Zamieszkują świat idei. Są niezależnymi, oryginalnymi myślicielami o silnych uczuciach, trwałych zasadach i osobistej prawości.

Ufają własnym pomysłom i koncepcjom oraz decyzjom nawet w obliczu sceptycyzmu. Motywuje ich wewnętrzna wizja, którą cenią ponad wszystko, nawet ponad panujące opinie czy uznane autorytety. Dostrzegają głębsze znaczenie i mają intuicyjne, głębokie zrozumienie sytuacji. Ich inspiracje są dla nich ważne i obowiązujące, nawet jeśli inni nie podzielają ich entuzjazmu.

Są lojalni, oddani i idealistyczni. Posiadają cichą siłę w sprawianiu, żeby ich koncepcje były akceptowane i wdrażane. Cenią prawość i mogą być zdecydowani do granic uporu. Bywają wspaniałymi liderami dzięki sile swych przekonań i wyraźnej wizji tego, co najlepsze dla wspólnego dobra. Często są honorowani, poważani i szanowani za swój wkład.

Cenią harmonię i zgodę, więc lubią przekonywać innych o ważności swego punktu widzenia. Zjednują sobie innych przez pochwały i aprobatę, nie kłótnie czy zastraszanie. Wiele zrobią, aby promować koleżeństwo i unikać konfliktów.

Zazwyczaj podejmują rozmyślnie, przemyślane decyzje. Uważają problemy za stymulujące i zwykle solidnie zastanawiają się, zanim przystąpią do działania. Wolą skupiać się głęboko nad jedną sprawą, co może prowadzić do jednokierunkowości.

Są empatyczni i współczujący. Mocno pragną przyczynić się do pomyślności innych. Mają świadomość emocji i interesów innych ludzi, często więc dobrze sobie radzą z ludźmi skomplikowanymi. Sami miewają zazwyczaj głębokie, złożone osobowości, mogą być wrażliwi i uczuciowi. Bywają powściągliwi i trudni do poznania, ale chcą dzielić się swym wewnętrznym ja z ludźmi, którym ufają. Mają zazwyczaj mały krąg głębokich, długotrwałych przyjaźni, a w sprzyjających okolicznościach potrafią kreować mnóstwo osobistego ciepła i entuzjazmu.

Możliwe wady

Niekiedy są tak zaabsorbowani pomysłem, że stają się niepraktyczni. Potrafią lekceważyć rutynowe szczegóły, które wymagają uwagi. Uświadamiając sobie bardziej to, co dzieje się wokół nich i polegając na dowiedzionych informacjach, będą mogli lepiej zakotwiczać swe twórcze koncepcje w rzeczywistym świecie.

Mogą być tak oddani własnym zasadom, że zawężają wizję. Bywają oporni wobec zmian i mogą sprzeciwiać się zmianie decyzji, gdy już została podjęta. Czasem pomijają ważne fakty, które nie wspierają ich stanowiska, albo opierają się koncepcjom wchodzącym w konflikt z ich wartościami. Mogą nie słyszeć sprzeciwu ze strony innych, ponieważ własne stanowisko wydaje się im niepodważalne. Powinni spróbować popatrzeć na siebie i na swoją pracę bardziej obiektywnie, tak jak inni.

Tak bardzo chronią własną wizję, że mają tendencję do stawania się zbyt zasadniczymi. Często są perfekcyj-

nistami i mogą być przeczulenii na krytykę. Mimo silnej woli mają także trudności w radzeniu sobie z konfliktami w relacjach z innymi ludźmi i mogą rozczarowywać się lub tracić złudzenia, jeśli pojawia się niezgoda. Im bardziej potrafią być obiektywni wobec siebie i swoich związków, tym mniej wrażliwi będą na tego rodzaju zranienia.

ENFP

Ekstrawertyczny, intuicyjny, odczuwający, obserwujący

Około 5 procent ludności USA

To ludzie pełni entuzjazmu i nowych koncepcji. Optymiści, spontaniczni, twórczy i pewni siebie, posiadają oryginalne umysły i silne poczucie możliwości. Życie jest dla nich podniecającym dramatem.

Możliwości interesują ich do tego stopnia, że potrafią zobaczyć coś ważnego we wszystkich sprawach i wolą zatrzymywać otwartych wiele opcji. Są obserwatorami spostrzegawczymi i bystrymi, którzy w tym, co zwyczajne, dostrzegają mnóstwo interesujących spraw. Są ciekawi; wolą rozumieć niż osądzać i oceniać.

Mają bujną wyobraźnię, łatwo się przystosowują i są czujni. Ponad wszystko cenią inspirację i często należą do genialnych wynalazców. Czasem bywają nonkonformistami. Łatwo dostrzegają nowe sposoby działania. Często otwierają nowe drogi dla myśli albo działania... a potem pozostawiają je otwarte!

Realizując swoje innowacyjne pomysły, polegają na impulsywnej energii. Mają mnóstwo inicjatywy, a problemy uważają za stymulujące. Pobudza ich przebywanie z innymi ludźmi i z powodzeniem potrafią łączyć swoje talenty z zaletami innych.

Bywają uroczy i pełni żywotności. Odnoszą się do ludzi z sympatią, uprzejmością i ciepłem. Są gotowi pomagać każdemu, kto ma problem. Cechuje ich spostrzegawczość oraz zdolność do wnikliwego zrozumienia; często troszczą się o rozwój innych. Unikają konfliktów, preferują zgodę i harmonię. Wkładają więcej energii w podtrzymywanie osobistych związków niż w dbałość o przedmioty. Lubią zachowywać szeroką gamę relacji.

Możliwe wady

Generowanie pomysłów jest dla nich tak łatwe, że miewają kłopoty ze skupieniem się na jednej rzeczy i podejmowaniem decyzji. Widzą tak wiele okoliczności, iż trudno im wybrać najlepsze działanie czy zainteresowanie, za którym należy podążyć. Czasem dokonują złych wyborów albo angażują się w zbyt wiele spraw jednocześnie. Ostrożne decydowanie, gdzie skupiać energię, pomaga im unikać marnowania czasu i trwonienia znaczących talentów.

Najciekawszą częścią projektu jest dla nich początkowy etap rozwiązywania problemów i tworzenia czegoś nowego. Lubią ćwiczyć swoją inspirację na ważnych i ambitnych elementach projektu. Po tym etapie często tracą zainteresowanie i brak im samodyscypliny koniecznej do zakończenia tego, co zaczęli. Prawdopodob-

nie będą zaczynać wiele spraw, lecz kończyć mało. Muszą wykazywać więcej wysiłku, kiedy realizują konieczne, lecz pracochłonne części projektu aż do jego ukończenia. Często zapisanie ważnych faktów czy etapów pomaga im uniknąć rozpraszania i zbaczania ze szlaku.

Na ogół nie bywają zbyt dobrze zorganizowani. Nauczenie się i stosowanie technik zarządzania czasem oraz osobistych umiejętności organizacyjnych może im przynieść dużą korzyść. Dobrze się sprawują, jeśli tworzą zespół z jedną lub kilkoma bardziej realistycznymi i praktycznymi osobami. W pewien sposób im również to odpowiada, ponieważ nie lubią pracować sami, zwłaszcza przez długi czas. Uważają pracę z inną osobą, nawet nad mniej ciekawą fazą projektu, za dalece bardziej pożądaną niż pracę w samotności.

Nie przejawiają zbyt dużego zainteresowania szczegółami. Bardziej pasjonuje ich wykorzystanie wyobraźni do tworzenia czegoś oryginalnego, zatem mogą nie zatroszczyć się o zebranie potrzebnych informacji, aby przeprowadzić konkretne działania. Czasem po prostu na miejscu improwizują, zamiast planować i przygotowywać z wyprzedzeniem. Zbieranie informacji uważają za nudne i nużące, zatem ryzykują, że nigdy nie przejdą poza etap wspaniałego pomysłu, czy nie skończą, chociaż zaczęli. Są zawsze niespokojni. Raczej odłożą poradzenie sobie z jakimś kłopotliwym szczegółem i przejdą do czegoś innego, nowego czy niezwykłego. Są bardziej skuteczni, gdy świadomie przebywają w rzeczywistym świecie i zbierają bardziej realistyczne wrażenia, aby uczynić swe innowacje i wynalazki praktycznymi.

INFP

Introwertyczny, intuicyjny, odczuwający, obserwujący

Okolo 1 procent ludności USA

Ponad wszystko cenią wewnętrzną harmonię. Są wrażliwi, idealistyczni i lojalni. Głęboko szanują swoje wartości i często motywuje ich osobiste przekonanie albo oddanie celowi, który uważają za wartościowy.

Interesują ich możliwości leżące poza tym, co już jest znane, i koncentrują większość swej energii na marzeniach i wizjach. Mają otwarte umysły, są ciekawi i przejawiają głębokie zrozumienie. Często miewają wspaniałe wizje długoterminowe. W sprawach codziennych bywają elastyczni, tolerancyjni i łatwo się przystosowują, lecz są bardzo stanowczy wobec swoich wewnętrznych zobowiązań i wyznaczają bardzo wysokie – właściwie niemal niemożliwe – normy dla samych siebie.

Piastują wiele ideałów i spraw, którym są wierni i które ich zajmują. Angażują się głęboko, cokolwiek zdecydują się podjąć – i mają tendencję do zajmowania się zbyt wieloma sprawami, ale w jakiś sposób udaje im się wszystko zrobić.

Mimo że na zewnątrz okazują chłodną rezerwę, to wewnątrz dbają i troszczą się bardzo głęboko. Są współczujący, życzliwi, rozumiejący i bardzo wrażliwi na odczucia innych. Unikają konfliktów i nie są zainteresowani wywieraniem wrażenia albo dominowaniem nad innymi, chyba że w grę wchodzi ich wartości. Często wolą komunikować swoje uczucia na papierze niż ustnie. Po-

trafią być najbardziej przekonujący, kiedy perswadują innym doniosłość swoich ideałów.