

КОМПЛЕКТОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ ГРУПП: ТИПОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Биографическое интервью
Виртуальные команды
Команды реформ («команды перемен»)
Команды специалистов
Межфункциональные команды
Опросник Кейрси (The Keirsey Temperament Sorter)
Опросник Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)
Принцип гетерогенности
Проект, проектная группа
Ситуационно-поведенческое тестирование*

ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНЫХ ГРУПП

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая те сферы производственной деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. Наличие этих ограничений предъявляет специальные требования к организации и методам управления, суть которых состоит в концентрации полномочий и ответственности за весь проект в рамках позиции «руководителя проекта» и создании команды проекта, в той или иной степени отчуждаемой на время исполнения проекта от деятельности в рамках регулярно действующих подразделений компании.

Понимание «проекта» в методической и общеуправленческой литературе отмечает такие его характеристики, как уникальность, ограничение по времени, направленность на решение конкретной задачи. Приведем несколько наиболее типичных определений. (а) Проект – уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели при соответствии конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам [ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management. Guidelines to project management, p.1]. (б) Проект – временное предприятие (усилие), осуществляемое для создания уникального продукта или услуги [A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMA Standards Committee. 2000 Edition, 2000, p.4]. (в) Проект – уникальная совокупность скоординированных действий с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения [British Standard BS 6079-1:2000. Project Management. Part 1: Guide to Project Management, p.2].

Вслед за А.С. Товбом и Г. Ципесом можно представить модель проекта в виде пирамиды, проиллюстрированной на Рисунке 1. Совокупность организационных и технических условий, создаваемых для успешной и эффективной работы персонала проекта, называют системой управления проектом. Наибольшее внимание уделяется процессам управления проектами в следующих областях:

- *управление содержанием (предметной областью проекта) – определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта;*
- *управление временем – разбиение проекта на отдельные работы; определение последовательности выполнения, продолжительности и расписания работ - календарного плана проекта; контроль изменений календарного плана;*



Рисунок 1. Пирамидальная модель проекта.

- *управление качеством – определение стандартов качества, способов достижения требуемого уровня качества и мероприятий по обеспечению и контролю качества;*
- *управление стоимостью – определение вида и количества ресурсов (персонал, оборудование, материалы); определение стоимости ресурсов и работ; учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета;*
- *управление отклонениями включает: (1) управление рисками (выявление событий, которые могут повлиять на проект, нахождение способов работы с ними, планирование и контроль соответствующих мероприятий); (2) управление проблемами (выявление возникающих функциональных вопросов, их мониторинг, анализ, принятие решений); (3) управление изменениями (выявление возникающих модификаций ранее согласованных параметров, принятие решений, мониторинг изменений проекта);*
- *управление контрактами – определение требуемых товаров и услуг, потенциальных продавцов и поставщиков, поддержание отношений;*
- *управление персоналом – распределение ролей, ответственности и отношений координации и субординации персонала проекта, подбор персонала, комплектование и сыгровка команды проекта;*
- *управление коммуникациями – определение субъектов и потребителей информации внутри и вне проекта, построение каналов коммуникации, сроков и периодичности представления информации, управление официальными источниками информации и слухами, внутренний и внешний PR проекта.*

Проект не существует в организации сам по себе. Он вписан в рамки той или иной регулярной деятельности. Существуют три наиболее распространенных способа группировки работ. Наиболее распространенный способ – **функциональное** разделение, когда работающие по сбыту объединяются в одну группу, конструктора в другую, технологи – в третью и т.д. Второй способ – это группировка людей по **территориальному** принципу, когда работа персонала с различными навыками координируется в одном месте. Такой принцип обычно используется, когда организация имеет отделения, географически удаленные от управляющей компании (головного офиса). Распространенными примерами здесь могут служить сети розничных магазинов или отделения национальных банков. Наконец, третий способ группировки работ – на основании производимого продукта, когда различные навыки и знания объединяются в организационные структуры для достижения общей цели. На эти принципы накладывается степень централизации управления, что дает наиболее распространенные типы организационных структур, обозначенные в Таблице 1.

Таблица 1.

Типы организационных структур.

Структура	Особенности	Условия
Классическая иерархическая организационная структура	Четко определенная система подчинения, распределения функций, ответственности и принятия решений. Концентрация зоны принятия управленческих решений на верхних организационных уровнях.	▪ Крупный размер, сложная технология и разнообразие технических приемов. ▪ Стабильная внешняя среда. Минусы: Низкая степень делегирования; низкая скорость принятия решений, процессов координации и согласования.
Дивизиональная организационная структура	Принцип автономности и децентрализации управленческих процессов в территориальных (реже – функциональных) зонах. Учитывается относительная функциональная автономия процессов.	▪ Многопрофильный или территориально удаленный бизнес. Минусы: дополнительные затраты на содержание персонала, требуется квалифицированный персонал в местах географической локализации.
Матричная организационная структура	Была создана для преодоления инертности иерархической структуры. Управление систематическим образом передается ответственным за продукт, а функциональные подразделения становятся источником человеческих ресурсов, а не центром принятия решений.	▪ Сложная, динамично меняющаяся среда. ▪ Требования постоянного изменения технологии, малая доля репродуктивной деятельности. Минусы: сложность координации, регулирования оплаты труда, распределения ресурсов; пригодность человеческих ресурсов определенного типа.

Проект, таким образом, как форма уникальной (нерегулярной) деятельности, может быть некоторым редким прецедентом при классической иерархической модели управления или расхожим (повсеместным) случаем в организации с матричной организационной структурой, специально для одновременного осуществления многих проектов спроектированной. Задав такую ось по «степени проектности» организации, мы получим на крайних полюсах этой шкалы совершенно различную психологическую про-

блематику и феноменологию событий. Одно дело иметь дело с персоналом, специально подготовленным к тому, чтобы работать на многих проектах практически всегда, другое дело – с персоналом, привыкшим функционировать в рамках регулярной деятельности.

Крайние полюса однако встречаются редко. В отечественной бизнес культуре крайне мало организаций, последовательно воплотивших у себя матричный способ организации деятельности. Чаще речь идет о некотором совмещении: часть проектной горизонтальной структуры накладывается поверх существующей вертикальной. При такой организации, например, затребованный специалист может в среднем 40% своего времени работать по регулярным задачам, 60% – по проектным. Зачастую именно такую «промежуточную» организационную структуру и называют собственно «проектной» системой управления, отличая ее, таким образом, от исходных прототипов организационной структуры – иерархической и матричной.

Не вдаваясь в содержательные особенности управления проектами, которому посвящена обширная специализированная литература (см. список для углубленного изучения), мы хотели бы рассмотреть общеорганизационные и собственно социально-психологические особенности деятельности проектных групп. Ключевыми позициями для проекта являются: специалист (исполнитель), руководитель (менеджер) проекта, руководитель линейного (функционального) подразделения, проектный офис и спонсор проекта. Основные характеристики и иерархическое соотношение этих позиций иллюстрируют Таблица 2 и Рисунок 2.

Как видно из рисунка, специфика проектной деятельности связана с двойным подчинением сотрудников: они сохраняют линейное подчинение руководителям своих подразделений (маркетолог подчиняется начальнику отдела маркетинга, технолог – начальнику технологического отдела, инженер – начальнику цеха или производственного отдела, программист – начальнику отдела информационных технологий и т.д.), в тоже время функционально на период проекта подчиняются руководителю (или менеджеру) проекта. Такое разделение приводит к необходимости решения целого ряда задач в области административного управления и управления персоналом.

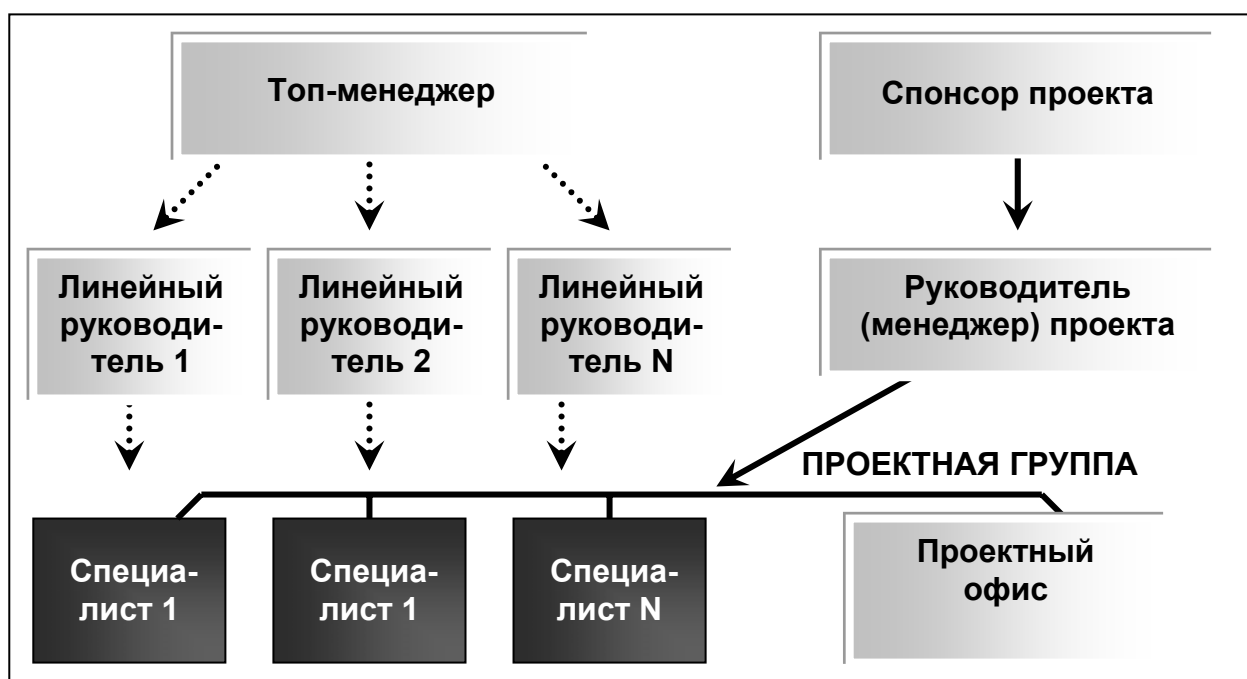


Рисунок 2. Организационные структуры в проектах.

Таблица 2.

Характеристики позиций при управлении проектами.

Позиция	Области административного управления и отчетности	Персонал и коммуникации
Спонсор проекта	Получение любой отчетности по проекту (где находится последний отчет по статусу проекта).	Утверждение распределения ролей и ответственности.
Руководитель линейного подразделения	- Классификация работ, выполняемых сотрудниками. - Определение оптимального количества проектов. - Фиксация факта «продажи» сотрудника в проект и дохода от нее. - Планирование и контроль ресурсов подразделения. - Распределение накладных расходов между проектами и регулярной деятельностью.	- Оперативное перераспределение задач внутри подразделения. - Разрешение противоречий «двойного подчинения». - Отзыв сотрудников из проекта.
Руководитель (менеджер) проекта	- Расчет бюджета проекта, внесение изменений в бюджет. - Расчет трудозатрат. - Определение показателей проекта, которые необходимо отслеживать. - Определение процедур разрешения конфликта ресурсов. - Построение механизмов выравнивания мотивации к выгодным и невыгодным проектам. - Оценка результатов расчет прибыли и премии сотрудников.	- Представительство на высшем уровне. - Комплектация проектных групп: функциональные и интеллектуальные роли участников. - Сыгровка команды проекта: руководство и лидерство, мотивация, конфликтные ситуации. - Взаимодействие с контрагентами внутри и вне организации. - Управление доступом к информации.
Специалист	- Знание, от кого и в какой форме можно получить задания. - Знание, что сделать, если задания накладываются по срокам; приоритеты выполнения заданий. - Знание формы отчетности. - Понимание, перед кем и в какой форме ставить вопрос о необходимости пересмотра объема и сроков выполнения работ.	- Взаимодействие внутри проектной группы, позиционирование, распределение функциональных и командных ролей. - Взаимодействие внутри функционального подразделения. - Понимание, что считать проблемой и кому сообщать о возникающих проблемах.
Проектный офис	- Открытие / закрытие проекта. - Формирование планового фонда рабочего времени, процедуры начисления оплаты и премий. - Фиксация проектных затрат. - Формирование отчетности.	- Ведение архива и библиотеки. - Организация собраний и совещаний (протокол собраний и совещаний).

Необходимо определить, кого из сотрудников подразделения делегировать на проект, понять за счет каких временных и организационных ресурсов это будет сделано, освободить его от ряда текущих задач, перераспределить эти задачи внутри подразделения, информировать сотрудников о проекте, скомплектовать проектную группу, позиционировать ее участников, организовать коммуникацию внутри нее и между этой группой и другими контрагентами внутри и вне организации, построить непротиворечивую систему мотивации и оплаты труда. Более того, Рисунок 2 иллюстрирует лишь самую простейшую схему. По факту проектов может быть много, каждый специалист может работать в нескольких проектах, т.е. его подчинение еще умножается. Конкретный сотрудник может выступать в различных проектах в разных позициях (руководитель одних проектов и участник других), а проекты будут отличаться по своей привлекательности и выгоде. Перечисленные особенности организации проектных групп связаны со следующими основными психологическими характеристиками этой ситуации:

- **Мотивация** сотрудников к регулярной и проектной деятельности имеет противоречивый характер. Проектная деятельность может отрывать сотрудника от решения регулярных задач. С другой стороны, регулярная деятельность может быть рутинной, а проектная – задавать зоны развития, расширения полномочий, роста или решения нестандартных задач. Происходит сложное взаимное влияние мотивов, регулирующих проектную и постоянную деятельность.
- Человеку приходится «удерживать» несколько позиций. Сотрудник научается шире рассматривать ситуацию, видеть в ней стороны, напрямую не связанные с его функциональной ролью. Однако при этом возникают **конфликты интересов**. Например, в качестве специалиста коммерческого департамента, продвигающего новый продукт, он может быть заинтересован в максимальном сокращении сроков выхода продукта на рынок. В качестве члена проектной группы по разработке этого продукта, он может понимать, что продукт «сырой» и необходима задержка проекта по срокам и дальнейшая доработка. Конфликты интересов усиливаются при участии в нескольких проектах, или при участии в выгодных и невыгодных проектах.
- Сотрудник включается в новую для себя **команду**. Он в краткий срок должен вступить познакомиться с новыми для себя людьми, установить соответствующие контакты, достичь взаимопонимания и встроиться в систему новой деятельности зачастую с высокой степенью взаимозависимости.
- Поскольку проектная деятельность по определению имеет четко заданные рамки (сроки, ресурсные ограничения, требования к результату), создаются условия, оказывающие сильное влияние на **самооценку** сотрудника.
- Происходит развитие и изменение горизонтальных связей в организации. Выстраиваются новые формальные и неформальные потоки **коммуникации**.
- Возникает двойная (множественная) **идентичность** сотрудников (специалистов) с несколькими группами внутри организации. Участие в проекте может быть престижным / непристижным. Исходя из этого переоценивается членство в собственном подразделении, строится соответствующее отношение к проектной группе.

В текущем контексте подобное описание выглядит очень общим, поскольку фиксирует универсальные социально-психологические особенности проектной деятельности вне зависимости от ее содержательной специфики. По факту же существует несколько наиболее распространенных категорий проектных групп [см, например, Шермерорн, Хант, Осборн, 2004, с. 248-253], условия деятельности которых приводят к возникновению характерных социально-психологических проблем и

противоречий. Эти проблемы и противоречия специфичны: команде специалистов относительно легко достичь когнитивного понимания, но сложно отрегулировать коммуникативные и нормативные аспекты взаимодействия; межфункциональная команда сталкивается со сложностями взаимопонимания; виртуальная отличается сильным оскуднением и выхолащиванием эмоциональных связей, а команда реформ работает с сопротивляющимся трудовым коллективом в условиях прессинга с двух сторон («сверху и снизу»). Именно по линии этих противоречий можно и должно выстраивать социально-психологическое воздействие на каждую специфическую проектную группу. Таблица 3 фиксирует основные разновидности проектных групп и их специфику, понимание которой достаточно для обсуждения вопросов комплектования, подробный же организационно-структурный и социально-психологический анализ их деятельности предпринят в Главе №5 этой книги.

В отличие от проектных групп, в организациях могут существовать еще самоуправляемые команды. Если проектная группа создается под конкретную задачу (на любом уровне организационной иерархии), то самоуправляемая команда является постоянным и формальным элементом структуры организации. Собственно **управленческая команда** (команда менеджеров) включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Однако технологии командообразования уже давно проникли на средние и низовые уровни иерархии. Создаваемые на средних и низовых уровнях **самоуправляемые команды** по сути являются разновидностью управленческих команд, перенесенных вниз по уровню организационной иерархии, так как являются постоянными и формальными элементами структуры организации. Здесь отличие скорее количественное, чем качественное (объем полномочий). Самоуправляемые команды представляют собой малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности.

Исторически для комплектации проектных групп используют типологические модели (например, основанную на Юнгианской типологии модель Кейрси), а для комплектации управленческих (самоуправляемых) команд – ролевые подходы, например, модель Белбина, модель Марджерисона-МакКенна или, в отечественной традиции, модель Базарова-Щедровицкого. Методологическим основанием типологических моделей являются представления о типах (предрасположенностях) личности; ролевых моделей – представления об управленческой деятельности и ее составляющих. Существуют довольно сильные аргументы, почему при организации проектных групп целесообразно исходить из психотипов, а при работе с управленческими командами, являющимися постоянными и формальными элементами в организации, из ролевых моделей.

Как появляется ролевая модель? Для того, чтобы определить какие роли необходимы команде, нужно реконструировать деятельность и выделить некие универсальные ее составляющие, которые для управленческой деятельности исторически более глубоко проработаны (например, модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова построена на модели управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого). При этом роль – это совокупность ожиданий группы от поведения конкретного участка, с одной стороны, и готовность индивидуума этим ожиданиям следовать, с другой стороны. При этом групповые ожидания определяются требованиями деятельности, а деятельность для проектной группы в каждом случае будет (по определению!) уникальна. Таким образом, включаясь в различные проектные группы, сотрудник будет исполнять одну и ту же роль, а некий комплекс ролей, к которым он более-менее (хотя бы в средней степени) способен и склонен.

Другими словами, роль является переменной величиной, в большой степени зависящей от требований деятельности и состава группы. Психотип же человека является характеристикой относительно постоянной. Теперь представим, что нам надо скомплектовать проектную группу, да не одну и не две, а много. Причем один и то же

человек будет работать в разных группах одновременно и в разные по времени периоды. Сможем ли мы хотя бы мониторить ролевой состав всех таких групп, если роли сами по себе переменны? При условии достаточных временных затрат – сможем, конечно, но значительно эффективней здесь оперировать некими постоянными атрибутами (характеристиками) человека.

Таблица 3.

Разновидности проектных групп.

	Характеристики	Сложности и противоречия
Команды специалистов	Команды специалистов одного профиля, члены которых регулярно встречаются для совместного изучения рабочих вопросов. Исторически популярной разновидностью команд этого класса являются «кружки качества».	Специалисты в одной сфере достигают хорошего взаимопонимания, поскольку имеют единый понятийный аппарат. Коммуникативные аспекты командной деятельности будут не дооцениваться, причем команда склонна игнорировать внешнюю помощь или считать ее несущественной.
Межфункциональные (кросс-функциональные) команды	Объединяют людей, выполняющих различные функции, для работы над сквозными (общими) задачами.	Люди, выполняющие разные функции, не могут договориться из-за понятийных различий, либо сосредоточены на своих внутренних проблемах и сводят к минимуму свое общение с другими («проблема функционального силоса»).
Виртуальные команды	Состоят из членов, объединенных друг с другом электронными средствами связи. Обеспечивают хороший показатель «затраты / эффективность» в случаях, когда члены команд не могут контактировать друг с другом лично.	Обеднение социо-эмоциональной стороны отношений. Дефицит непосредственного общения.
Команды реформ («команды перемен»)	Команда, создаваемая с целью осуществления организационных изменений. Это команда (или система взаимосвязанных команд), создаваемая из представителей ключевых подразделений и включающая сотрудников, ориентированных на инновации и способных в условиях неопределенности. Члены команды реформ должны обладать качествами, позволяющими внедрять организационные изменения – доносить их до пассивного большинства и обучать других.	Члены реформаторских команд часто не имеют достаточных коммуникативных навыков для обучения взрослых. Специфической проблемой является деятельность в ситуации прессинга (активное меньшинство против пассивного большинства) и работа в условиях организационного сопротивления.

Мы подчеркиваем, таким образом, некую стабильность (статичность) человека, подразумевая, что в силу личностных особенностей он больше склонен к тому или иному стилю работы с информацией, принципу принятия решений или организации своего труда. Мы не делаем акцент на том, какой пластичностью человек может обладать, в зависимости от ожиданий (или давления) со стороны деятельности или группы. По крайней мере, для нас эта пластичность вторична.

И если нам нужны несколько различных максимально гетерогенных по своему составу групп (а почему в проектной – уникальной – деятельности так уж нужны гетерогенные группы, мы будем обсуждать в следующих разделах), то обладая базовым знанием психотипов сотрудников, мы сможем легко и малозатратно комплектовать такие «боевые единицы». В случае же управленческих команд, являющихся постоянным элементом организационной структуры, мы можем избрать отправной точкой требования деятельности. И здесь нам будут доступны несколько примечательных ролевых подходов, которые будут подробно рассмотрены в Главе №4.

ТИПОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД: ПРИНЦИП МАКСИМАЛЬНОЙ ГЕТЕРОГЕННОСТИ

Итак, под проект в организациях создаются группы, члены которых должны за короткое время сплотиться, достичь взаимопонимания, эффективно решить поставленную задачу, по возможности не выходя за рамки заданных ресурсных ограничений. При этом деятельность группы будет зачастую уникальной или инновационной, а использование стандартных подходов и средств – недостаточным (иначе эта деятельность была бы технологизирована и распределена среди задач функциональных подразделений). По какому же принципу сформировать проектную группу? Есть, конечно, требования функциональные: если деятельность разворачивается в области информационных технологий, в группу должны быть включены специализированные разработчики, если в области продвижения продуктов и услуг – маркетологи и т.д. Но в функциональных подразделениях обычно работает несколько специалистов, да и одного перекрытия функций может оказаться мало. Группа может не договориться, «погрязнуть» в конфликтах, или, чрезмерно увлекшись деталями, так и не решить задачу в целом в отведенные для проекта сроки.

Интуитивно любому руководителю понятно, что как только мы начинаем говорить о командной работе и тесной взаимозависимости, мы сразу попадаем в область, где знания, умения и навыки не гарантируют стопроцентного решения поставленных задач. И как минимум на второй план (а за частую на первый) выходит некая другая – человеческая – реальность. Реальность коммуникации, психологической совместимости, конфликтов, сплоченности и каких-то иных (не индивидуальных), а групповых солирующих в этой деятельности механизмов. Причем, просматривая практически любое западное или отечественное руководство, посвященное командной работе, можно найти тезис, что большинство будущих проблем закладывается уже при комплектации команд и многих из них удастся избежать, если уделить особое внимание этому вопросу. Но, чтобы сделать это (подобрав адекватную диагностическую модель), нужно разобраться с одним ключевым принципом комплектации команд: какие проектные группы в целом будут более эффективны: составленные из схожих или из различных (дополняющих друг друга) людей?

Уделим несколько минут экскурсу в социальную психологию. Особый раздел социальной психологии составляют исследования аттракции – исследования принципов, определяющих привлекательность людей друг для друга, и установление оснований дружеских или партнерских отношений. На протяжении многих лет исследователи задавались вопросом: кто является для нас наиболее привлекательным и с кем нам легче установить взаимопонимание? С тем, кто похож на нас? Или с тем, кто дополняет нас, или является таким, каким мы никогда не были или, может быть, быть хотели? И, хотя здравый смысл фиксирует два противоречивых принципа: «Сходство рождает

приянь» и «Противоположности сходятся», исследования аттракции давно показали, что тенденция к «притяжению подобного подобным» является значительно более мощной. Другими словами, нам нравятся похожие на нас люди. Мы стремимся устанавливать с ними более тесные взаимоотношения и легче делаем это, чем в случае людей, в той или иной степени от нас отличных.

Вместе с тем, в прикладных областях социальной, индустриальной и организационной психологии существуют многочисленные исследования, доказавшие большую производительность и креативность **гетерогенных команд** по отношению к гомогенным. Объяснение таких результатов очевидно: дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач (см. Таблицу 4).

Таблица 4.

Сравнение гомогенных и гетерогенных групп.

	Исследования аттракции	Эффективность решения задач
Гомогенные группы	Люди одного склада испытывают большую симпатию. Эффект согласия: схожие люди легче достигают взаимопонимания. Сходство рождает удовлетворение.	Гомогенные по ролевому или типологическому составу группы отстают от гетерогенных, даже при решении задач, которые соответствуют специфике группы. Членам гомогенной группы приходится развивать характеристики, первоначально им не свойственные.
Гетерогенные группы	Тенденция противоположных типов жениться или дружить до сих пор не была продемонстрирована с достоверностью. Отличающимся людям сложнее договориться.	Исследования показывают большую эффективность гетерогенных групп. Люди с различными характеристиками «перекрывают» различные виды деятельности с высокой эффективностью.

Однако есть и другое менее очевидное обстоятельство, объясняющее, почему гетерогенные команды проявляют себя устойчивей и дают большее удовлетворение своим членам. В **гомогенных группах** с течением времени люди склонны развивать недостающие характеристики. Но при этом им приходится изменять свои установки и склонности, отходить от своего психотипа, сильных черт, любимых командных ролей («перекручивать» свой психотип).

Только гетерогенная группа, в конечном счете, позволяет своему члену полноценно «быть собой» и приносить от этого пользу. Как подытожил свои многолетние исследования этого вопроса Р.М. Белбин: «команды, в которых было более одного генератора идей, выступали не лучше тех команд, в которых генераторов идей не было вообще. Сильные индивидуальные качества, которыми обладали сразу несколько игроков, не приносили особой пользы команде... Тут, как в кулинарном искусстве: перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюдо» [Белбин, 2003 (1), с. 63].

Итак, зафиксируем основное противоречие комплектации команд: нравятся нам люди похожие на нас, но взаимодействие будет более продуктивно, если нам удастся договориться с людьми, нас дополняющими. Как следствие, на ранних этапах гетерогенной группе сложнее договориться. Это базовое противоречие приводит к необходимости специальных усилий, направленных на рефлекссию и «отладку» внутрикомандных процессов. Команда может решать их стихийно, естественным путем. Либо может форсировать события, пройдя через искусственный процесс командообразования. Вместе с тем, она не может уйти от необходимости подобных усилий: либо команде приходится жертвовать качеством решения задач (при условии гомогенности ее состава), либо легкостью достижения взаимопонимания (при гетерогенности). Общая

идея комплектования команд как в типологических, так и в ролевых подходах заключается в том, чтобы определить, к чему склонны члены команды и построить команду, в которой взаимодополняющие усилия каждого дали бы максимальную итоговую эффективность.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЮНГИАНСКОЙ ТИПОЛОГИИ ДЛЯ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ ГРУПП

Наиболее популярные типологические подходы к комплектованию команд восходят к идеям Карла Густова Юнга, изложенным в его книге «Психологические типы» (1921), а также к более поздней переработке этих идей, осуществленной в Тэвистокских лекциях. Юнг исходил из посылки, что основные психологические функции человека редко или почти никогда не обладают одинаковой силой или одинаковой степенью развития. Обычно одна из функций имеет перевес как по развитию, так и по силе.

Первая пара функций – экстраверсия (Extraversion, сокращенно E) / интроверсия (Introversion, I) – характеризует **источник энергии**. В случае экстравертной установки внутренний мир субъекта починается внешним требованиям, его сознание ориентировано на внешний мир и основная энергия приходит оттуда, поскольку человек ее оттуда ждет. Интерес и внимание при экстраверсивной установке сосредоточены на внешних событиях (людях или вещах), прежде всего на тех, которые имеют место в ближайшей окружающей среде; поведение человека прямо связано с внешними объектами и детерминациям и, так сказать, исчерпывающе объясняется ими. В случае интровертной установки субъект в большей степени ориентируется на субъективные факторы. Мир для интроверта существует не столько сам по себе, сколько тем, каким он ему является. Человек черпает энергию и силы, исходя из своих внутренних ресурсов. Подобно тому, как в экстравертной установке объект играет слишком большую роль, в интровертной он не имеет достаточного голоса.

Вторая пара функций – ощущение (Sensation, S) / интуиция (Intuition, N) – определяет предпочтения при **работе с информацией**. Субъект, у которого превалирует функция ощущения, пользуется опытом, склонен к наблюдению за конкретными объектами, имеет развитое чувство факта, внимателен к деталям («детали – не главное, детали – это все»). Субъект же, с превалирующей функцией интуиции, предпочитает работать с информацией через установление взаимосвязей и возможностей (концептуальное осмысление, понимание сути, целого). Интуитивный человек никогда не находится там, где пребывают общепризнанные реальные ценности, но всегда там, где имеются возможности, у него тонкое чутье для того, что зарождается и имеет будущее.

Третья пара функций – мышление (Thinking, T) / чувство (Feeling, F) – определяет основания в принятии жизненно важных **решений**. Субъект, с превалирующей функцией мышления, старается руководствоваться, главным образом, объективной и беспристрастной логикой. Все его сколько-нибудь важные поступки проистекают из интеллектуально построенных стратегий, или, по крайней мере, должны вытекать из них. Такой человек стремится ставить всю систему своих действий в зависимость от логических выводов на основании доступных объективных и субъективных данных. Люди же, с превалирующей функцией «чувство» могут иметь когнитивные способности ничуть не хуже других, но их мышление никогда не выступает *sui generis* (само по себе), оно есть лишь придаток к их чувству («Не могу же я думать то, чего не чувствую»; «Credo quia impossibile est: Верую, ибо недоказуемо»). Такой человек может мыслить настолько, насколько ему позволяет чувство, но логические выводы, которые могут привести к нарушающему чувство результату, отклоняются.

В исходной модели К.Г. Юнга в каждом человеке может преобладать экстраверсия или интроверсия, что определяет общую установку индивида по отношению к себе, миру и источникам энергии. Однако из оставшихся двух пар психических функций

абсолютное преимущество может быть присуще только одной главной функции, т.к. самостоятельное вмешательство другой функции привело бы к иному ориентированию, противоречащему первоначальному. Вторая по развитию функция имеет, таким образом, вспомогательное и дополнительное значение. Естественно, что в качестве вторичной (дополнительной) функции может быть лишь та, которая не противоположна главной функции. Например, наряду с интуицией в качестве дополнительной функции никогда не может выступить ощущение, суть которого слишком противоположна интуиции. Интуиция должна тщательно исключать ощущения, если только она хочет быть настоящей, верной своему принципу интуицией. Ощущение, таким образом, становится бессознательным («тенью») в психотипе данной личности. Это не исключает наличие индивидов, у которых ощущение и интуиция стоят на одинаковой высоте и имеют одинаковую силу в сознании. Однако в этом случае речь идет не о дифференцированном типе, а о сравнительно неразвитом ощущении и интуиции. С точки зрения Юнга, равномерная сознательность и бессознательность внутри пары функций, является признаком примитивного состояния психики.

Монументальный труд Юнга «Психологические типы» (1921) был переведен на английский язык в 1923 году, в этом же году он был опубликован в Соединенных Штатах, где Катерина Бриггс изучала психоанализ. Позднее, в 1941-43 годах Катерина Бриггс со своей дочерью Изабель Майерс приступили к разработке опросника (шкалы) для измерения склонности личности к тому или иному психотипу. Они взяли за основу поздние идеи Юнга, изложенные в «Тэвистокских лекциях», но модифицировали и по иному трактовали их. Так, они добавили еще одну характеризующую индивида пару функций и построили типологию на основании четырех полученных критериев.

Четвертая пара функций – результат (Judgment, J) / процесс (Perception, P) – в модели Майерс-Бриггс характеризует, каким образом индивид предпочитает **организовывать** свою деятельность и деятельность других: ориентируется ли он на восприятие информации и предпочитает гибкий стиль поведения, основанный на адаптации к ситуации (P), или склонен к более структурированному стилю, ориентируется на оценку и предпочитает, чтобы все было организовано и спланировано заранее (J).

Комбинации четырех пар функций дали 16 психотипов (см. Таблицу 5). В 1962 году Изабель Майерс опубликовала руководство по использованию разработанного ею «опросника Майерс-Бриггс» (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI). По содержанию модель Майерс-Бриггс вроде бы напоминала термины Юнга, однако по факту она изрядно трансформировала юнгианскую типологию. Это привело к размежеванию между последователями И. Майерс и другими юнгианцами.

Поначалу модель Майерс-Бриггс была довольно резко воспринята академическими кругами, ведь у Изабель Майерс даже не было психологического образования. Однако использование опросника было поддержано группой энтузиастов, и постепенно получило распространение сначала в различных колледжах и университетах Америки, а затем и в других странах мира. В конечном счете, это привело к сильной популяризации юнгианской традиции. В 1975 году Изабель Майерс и Мэри Макколей учредили независимую некоммерческую организацию – Center for Application Psychological Type (CAPT). Уже после смерти Изабель Майерс в 1980 году, ее концепция стала широко известна. По данным CAPT число публикаций по типологии Майерс-Бриггс составило 81 к 1968 году, 337 – к 1976 году, 1039 – к 1985-му, 4816 – к 1995-му и 8961 – к 2005 году (издаются три специализированных журнала: «The Journal of Psychological Type», «The Bulletin of Psychological Type», «The Type Reporter»).

Таблица 5.

Модель Майерс-Бриггс: командная роль различных психотипов.

Тип Майерс-Бриггс / Кейрси / Прототип	Сильные стороны	Потенциальные сложности
ENFJ / Pedagogue (Наставник) / Гамлет (5%). Активно, иногда агрессивно участвует в развитии других.	- способен активизировать и вдохновлять других; - стремится к консенсусу; - способствует выработке общего видения.	- слишком разговорчив; - чрезмерно склонен избегать конфликтов; - принимает критику близко к сердцу.
INFJ / Author (Писатель) / Достоевский (2%). Влияет на окружение и других, сложная личность.	- понимает групповую динамику и влияет на нее; - ищет точки согласия; - поддерживает гармонию и кооперацию.	- не склонен критиковать или выражать несогласие даже, если необходимо; - ошибается в фактах.
ENFP / Journalist (Журналист) / Гексли (5%). Считает, что жизнь – это волнующая драма, мотивирует других, любит многообразие.	- способен катализировать изменения; - способен включать других людей в разработку идей; - формирует командный дух.	- может отвлечься от сути дела и потерять мысль; - слишком разговорчив; - склонен к участию в нескольких проектах одновременно.
INFP / Questor (Лирик) / Есенин (2%). Спокойный и приятный. Создает систему внутренних ценностей и четко следует ей.	- способствует выработке общего видения; - генерирует творческие и инновационные идеи; - формирует командный дух.	- склонен к идеализму; - тратит много времени на размышления; - не склонен критиковать или выражать несогласие даже, если необходимо.
ENTJ / Field Marshall (Полевой командир) / Дж. Лондон (5%). Стремится руководить, принимать ответственность, занимать посты.	- концентрируется на задаче и решении требуемого качества в срок; - не склонен отвлекаться; - склонен к анализу и критическому мышлению.	- склонен доминировать; - не принимает во внимание чувства и эмоции других людей; - может принимать слишком быстрые решения.
INTJ / Scientist (Ученый) / Робеспьер (1%). Наиболее самоуверенный и прагматичный, разрабатывает прикладные приложения теорий.	- подвергает сомнению устоявшиеся истины; - обеспечивает понимание основных принципов; - выстраивает направления деятельности.	- не склонен делегировать полномочия; - проявляет пренебрежительность к менее компетентным; - может не принимать в расчет действительность.
ENTP / Inventor (Выдумщик) / Дон-Кихот (5%). Энтузиаст, проявляет интерес ко всему новому.	- подвергает сомнению устоявшиеся истины; - обеспечивает включение компетентных людей - разрешает нерешаемое.	- инициирует слишком много проектов; - ошибается в фактах; - перекладывает рутинную работу на других.
INTP / Architect (Созидатель) / Бальзак (1%). Точен в мышлении и речи, видит противоречия, стремится понять	- склонен к анализу и критическому мышлению; - концентрируется на главном, на сути вопроса, объективен.	- уходит в поиск ошибок, - может затягивать принятие решений; - верен своим принципам в ущерб отношениям.

мир.		
Тип Майерс-Бриггс / Кейрси / Прототип	Сильные стороны	Потенциальные сложности
ESTJ / Administrator (Администратор) / Штирлиц (13%). Максимально взаимодействует с миром, ответственный, «оплот и опора».	- усердно и много работает для достижения результата в срок; - организует работу; - называет вещи своими именами, реалист.	- слишком прямолинеен в своей критике, не способен вдохновлять других; - концентрируется на текущих делах, не видит перспективы.
ISTJ / Trustee (Опекун) / Горький (6%). Решителен, практичен, хранит традиции, надежен.	- способен усердно и много работать для выполнения работы в срок; - выбирает практичные альтернативы. - реалистичен, объективен.	- слишком серьезен; - не склонен продвигать свои идеи и достижения; - не способен четко сформулировать свое видение ситуации.
ESFJ / Seller (Продавец) / Гюго (13%). Наиболее социальный из всех, сторонник гармонии, хороший хозяин.	- способен усердно и много работать для выполнения работы в срок; - поддерживает иерархию и традиций; формирует командный дух.	- слишком разговорчив; - не склонен критиковать даже, если необходимо; - не склонен обращать внимание на собственные потребности.
ISFJ / Conservator (Консерватор) / Драйзер (6%). Чувствует себя комфортно в знакомых ситуациях, лоялен организации и команде.	- способен усердно и много работать для выполнения работы в срок; - поддерживает иерархию и традиций, способен оценить вклад каждого.	- не склонен участвовать в критических разборах; - не способен четко сформулировать свое видение ситуации; - может быть нетерпимым.
ESTP / Promoter (Раскрутчик) / Жуков (13%). Действует, конкурирует, предприимчив, может использовать шоковый эффект.	- воплощает задуманное в жизнь, практичен, работает с фактами; - эффективен в кризисных ситуациях; - умеет договариваться.	- действует поспешно; - порождает проблемы в ситуации стабильности; - не склонен обращать внимание на восприимчивость других.
ESFP / Entertainer (Массовик-затейник) / Наполеон (13%). Демонстрирует оптимизм и обаяние, веселый, щедрый.	- способен включить каждого члена команды, формирует командный дух; - оценивает сильные стороны других.	- принимает критику близко к сердцу; - склонен перескакивать с задачи на задачу; - не видит целое.
ISTP / Artisan (Мастер) / Габен (5%). Импульсивен, подчиняется больше импульсу, чем цели, действует ради действия, искусен.	- может быть «экспертом» в конкретных областях; - обладает здравым умом в кризисных ситуациях; - заставляет команду думать, а затем действовать	- склонен перескакивать с задачи на задачу; - не склонен делиться своим пониманием ситуации; - слишком концентрируется на текущих делах.
ISFP / Artist (Артист) / Дюма (5%). Проявляет интерес к искусству, выразителен, наиболее	- склонен решать проблемы как только они возникают; - аккуратен, внимателен к фактам; формирует ко-	- слишком концентрируется на отношениях; - избегает конфликтов; - не способен думать в

чувствителен из всех типов.	мандный дух.	долговременной перспективе.
-----------------------------	--------------	-----------------------------

Парадокс этой истории в том, что «второе рождение» модель Майерс-Бриггс получила в 1984 году, когда профессор психологии Калифорнийского государственного университета Дэвид Уэст Кейрси опубликовал свою книгу «Please Understand Me», где использовал типологию Изабель Майерс и основанный на этой модели собственный тест – Опросник Кейрси (The Keirsey Temperament Sorter). Хотя в настоящее время Кейрси утверждает, что его понимание психотипов (измеряемое The Keirsey Temperament Sorter) и понимание психотипов Майерс-Бриггс (измеряемое MBTI) не вполне точно совпадают, в свое время именно эта книга послужила толчком к широкому распространению исходной юнгианской модели и, в конечном счете, типологии Изабель Майерс как в модифицированном, так и в первоначальном виде. Причем именно модификация Кейрси, приведшая к упрощению типологии, привела к широкому применению Юнгианской типологии в области проектного и командного менеджмента, в результате чего она и стала базовой для комплектации проектных групп и позиционирования их членов.

МОДЕЛЬ Д. КЕЙРСИ

Д. Кейрси познакомился с типологией Майерс-Бриггс в начале восьмидесятых. Он определил себя как INTP, что стало исходной точкой его собственных построений, результатом которых стала написанная совместно с Мэрилин Бэйтс книга «Пожалуйста пойми меня» («Please Understand Me», 1984). По его собственным словам, Кейрси не понял принципов соотнесения психотипов (NT, NF, ST, SF) с тем или иным видом деятельности, в частности он не увидел различий между типами ST и SF. Вместо них он описал другие две группы (SP и SJ) и соотнес полученные группы с классическими темпераментами Гиппократ-Галена (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик), причем это соотнесение было весьма произвольным.

В дальнейшем Кейрси стал считать выделенные им психотипы (NT, NF, SP, SJ) ядром своей концепции. Как уже было отмечено, для измерения психотипов Кейрси разработал собственную шкалу. Но, поскольку его опросник мог дать несколько иные результаты, чем тест Майерс-Бриггс, то Кейрси стал утверждать, что его модель отличается от модели Майерс-Бриггс, что и привело к его размежеванию от других последователей этой концепции. Этот спор о наличии принципиальных отличий зашел в тупик, так как обе стороны принимали за психотипы то, что изменялось их инструментами, а других критериев выделено не было.

Шестнадцать психотипов Майерс-Бриггс были удобны для диагностики тонких индивидуальных различий в ходе психологического консультирования, в частности для прогноза совместимости и источников противоречий между людьми. Эта модель породила несколько самостоятельных ветвей, например, развиваемую соционикой модель взаимосвязи между типами, основанную на идеях Аушры Аугусты (Аугустинавичюте) из Литвы. Однако для формирования проектных групп такой подход был избыточен, поскольку объяснительная модель становилась чрезмерно громоздкой и даже опытные инструктора могли время от времени испытывать затруднения в трактовке смежных портретов, например ISTJ и ISFJ (см. Таблицу 5). Кейрси же объединил четверки схожих с точки зрения командной роли портретов в единые категории и, за более чем двадцать лет работы, детально описал их (см. Рисунок 3).

Понимая вклад каждого психотипа в командную работу и композицию существующей проектной группы, можно спрогнозировать ее сильные и слабые стороны, а также потенциальные конфликты и противоречия. Подтвержденный многочисленными исследованиями тезис о том, что наиболее эффективной будет гетерогенная проектная группа, наполняется здесь конкретным содержанием. В несколько шутливом виде вклад психотипов иллюстрирует изображенная на рисунке корабельная метафора. NT-

стратеги, провидцы, визионеры, впередсмотрящие. Их место – «у руля» и, если корабль вышел из Ливерпуля и должен прийти в Кейптаун, то главное для NT – построить маршрут таким образом, чтобы несмотря на все шторма и встречные течения, корабль в Кейптаун все-таки дошел. То, что при этом может погибнуть половина команды, для NT имеет второстепенное значение, ведь будет достигнута «великая» цель.

NT – СТРАТЕГИ

Склонны к стратегическому анализу, объективны и критичны. Способны вести за собой и ставить цели. Склонны к проектированию (NTP) и долгосрочному планированию (NTJ). Автономны. Улучшают и совершенствуют то, что есть. Требовательны и прямолинейны в отношениях с другими людьми. Стиль управления: провидец, разработчик концепций. Около 12% популяции.

SP – ТАКТИКИ

Предпочитают независимость, спонтанность, свободу. Импульсивны, выразительны, гибки. Эффективны в кризисных ситуациях. Обладают большим запасом жизненных сил. Адаптивны, действуют ради действия. Могут потерять интерес в стабильных условиях. Стиль управления: создают и разрешают проблемы. Около 36% популяции.

NF – ДИПЛОМАТЫ

Предпочитают заниматься поиском себя, мира и гармонии. Дружелюбны, терпимы, ценят отношения. Способны сглаживать противоречия, смягчать ситуацию, объединять. Обладают развитым воображением, образной, метафоричной речью, склонностью к интерпретации. Стиль управления: катализатор, оратор, политик. Около 14% популяции.

SJ – ЛОГИСТИКИ

Предпочитают традиции, стабильность. Ответственны, реалистичны. Поддерживают иерархию и субординацию. Руководствуются нормами и правилами, принимают жизнь такой, как она есть. Стиль управления: консолидация, стабильность, порядок. Около 38% популяции.

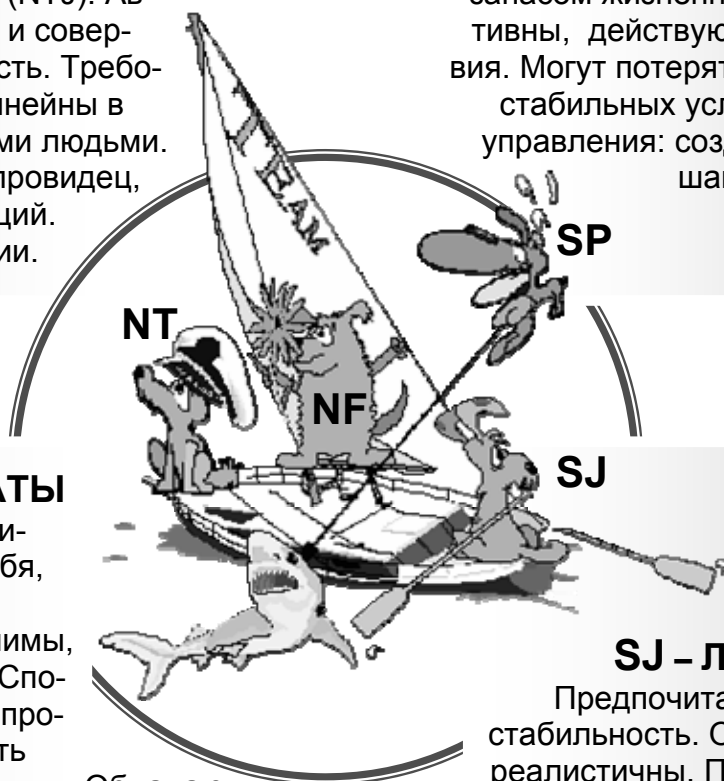


Рисунок 3. Четыре психотипа в модели Д. Кейрси.

Совсем другое дело NF – дипломаты и катализаторы внутренних процессов. Для NF главное – люди. Если на борту в момент отплытия находилось восемьдесят человек, то желательно, чтобы прибыли они также в этом составе. Чтобы по пути было внутренних конфликтов и бунтов, а то, что корабль может оказаться в итоге не в Кейптауне, а, например, в Моссел Бее или в Дурбане, это, в конце концов, не так уж важно. Главное, чтобы все были живы, здоровы и довольны.

SJ – логистики, гвардейцы, традиционалисты – это движущая сила корабля. В то время как остальные думают о том куда и в каком составе плыть, SJ заставляют ко-

рабль двигаться. Они знают, что такое дисциплина, ответственны, надежны и умеют работать. Они ставят интересы дела превыше своих собственных и демонстрируют хорошую лояльность капитану и команде. И, наконец, SP – тактики, негоцианты – это те, кто всегда способен ориентироваться по ветру и внимательно отслеживать окружающую обстановку. Они первые заметят признаки надвигающейся угрозы или кризиса и первые оперативно на эти признакиотреагируют. Если во время шторма образовалась пробоина и корабль дал течь, то именно SP во время заметят опасность и бросят все силы на ее устранение. Сложности начнутся в том случае, если море будет слишком спокойным. Тогда соскучившиеся в замкнутом пространстве SP могут сами начать «раскачивать лодку».

Таким образом, становятся понятны патологии искусственной комплектации или естественного развития групп. По данным Кейрси, люди, обладающие различными психотипами, присутствуют в популяции в различных пропорциях. S-тип в целом несколько превалирует над N-типом и, если SJ и NF составляют большинство, то SP и NT – меньшинство (цифры на рисунке основаны на статистике сайта <http://www.keirsey.com>). Тем не менее, эти данные довольно условны и подвержены влиянию социальной желательности. Так, бизнес культура делает более желательными типы SJ и NT, а менее желательными – типы SP и NF, что приводит к систематическим искажениям результатов при опросах и систематическому последовательному «перекручиванию» собственных психотипов со стороны активно продвигающихся в социуме людей (например тип NF «мимикрирует» в сторону NT или как то еще, в зависимости от соотношения главной и дополнительной психических функций), о чем мы будем иметь возможность подробно рассказать при обсуждении средств диагностики. Здесь же важно подчеркнуть, что вклад каждого психотипа самооценен и выхолащивание бизнес культуры в сторону SJ и NT малопродуктивно. По сути, это составляет один из типовых неблагоприятных сценариев развития кадровой составляющей проекта. Если финансирование урезается или деятельность переходит в режим стабильного функционирования, то первыми из проекта выходят SP, вторыми – NF, после чего проект гибнет под гнетом внутренних противоречий, а команда теряет драйв, гибкость, адаптивность и внутреннюю связанность.

Итак, как уже было отмечено ранее, дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач. Т.е. в случае, если деятельность сложна, оптимально, чтобы в проектной группе были представители всех психотипов, чтобы полноценно справиться с ситуацией. Вместе с тем, понимание «специализации» и сильных сторон каждого психотипа позволяет по новому сформулировать проблему оптимальности гетерогенного состава группы. Не так уж очевиден ответ на вопрос: какой нужен состав, если деятельность специализирована? Что, если **проектной группе** надо решить задачу, которую индивидуально мог бы лучше решить человек определенного психотипа? Разве не мудрее было бы поручать задачи, связанные с разработкой идей, группе стратегов (NT), задачи на приведение чего-либо в исполнение – группе логистиков (SJ) и так далее?

Ряд исследователей ставили этот вопрос. Примером подобного исследования стали эксперименты, проведенные Ю. Блиновой под руководством одного из авторов этой книги. Вопреки очевидности ответ здесь: «Нет». В приведенном экспериментальном исследовании использовались задачи четырех типов в классификации McGraht: (1) «Исполнение» (приведение в исполнение) – это задачи, решение которых может быть сравнимо с абсолютным стандартом успешности; (2) «Генерация» – задачи, решение которых связано с генерацией некоторого количества планов или идей и выбором лучшей из них; (3) «Выбор» – задачи, в которых есть несколько вариантов решения, из которых нужно выбрать оптимальный (от предыдущего тип отличается тем, чем решения заранее существуют); (4) «Переговоры» – тип задач, в которых

требуется проявить коммуникативные навыки при возникновении возникающих проблем или конфликтов. В экспериментах Блиновой четырнадцать групп (восемь гомогенных и шесть гетерогенных) последовательно решали задачи различных типов. Показатели эффективности учитывали количество решенных задач и затраченное на это время. Даже в случае специализированных задач обычно с ними лучше справляется гетерогенная группа (см. Таблицу 6).

Таблица 6.

Интегральные показатели эффективности работы гомогенных и гетерогенных групп при решении задач разных типов. Показатели нормированы относительно гетерогенных групп (результаты которых приняты за единицу).

	Тип задач				Среднее
	«исполнение»	«генерация»	«выбор»	«переговоры»	
SJ	0,68	0,76	0,27	1,13	0,71
SP	0,65	0,76	0,64	0,67	0,68
NT	0,75	0,89	0,30	0,67	0,65
NF	0,42	0,12	1,14	0,19	0,48
Гетерогенные	1	1	1	1	1

При чередовании же задач разных типов, результаты гомогенных групп были нестабильны и обычно не достигали высот даже там, где казалось бы должны были быть специализированны. Особого внимания заслуживает факт, что более-менее устойчивые результаты (хоть и проигрывающие гетерогенным группам) показали группы SP, которые, благодаря своей пластичности, были способны временно трансформироваться и показать способы работы с материалом, близкие гетерогенным группам. Но этот эффект не является долговременным, т.к. на длительном промежутке времени SP не смогут эффективно трансформировать свой психотип.

Таким образом, мы получаем еще один аргумент в пользу гетерогенных групп и психотипы Керси показывают, что они могут быть основанием для обеспечения требуемой гетерогенности. Действительно, в зависимости от условий задачи, мы можем составить проектную группу из специалистов различного или единого профиля. Конечно, специалисты должны быть грамотными и должны соблюдаться требования, связанные с квалификацией и опытом деятельности. Но при прочих равных условиях значительно эффективней будет группа, члены которой дополняют друг друга по стилю работы с информацией, ориентации на процесс или результат и стилю принятия решения. Все эти категории находят свое выражение в модели психотипов.

С психологической же точки зрения интересно, что даже в условиях, казалось бы способствующих специализации, не происходит простого суммирования индивидуальных усилий. Если работая сами по себе NT будут иметь приоритет в аналитической деятельности, разработке моделей и стратегическом анализе, то собранные вместе в проектную группу и вынужденные работать сообща, они теряют свои преимущества. Срабатывает принцип: «У семи нянек дитя без глаза» (это явление получило название социальной ингибиции). И если обеспечение гетерогенности так важно при решении относительно типовых задач, то оно критическим в случае проектной деятельности. Вспомним определения проекта, типичное для руководств по проектному менеджменту. В каждом из них подчеркивается, что «проект – это **уникальная** совокупность скоординированных действий» и мы не зря уделили внимание сферам управления проектами (управление содержанием, временем, стоимостью, персоналом...) и т.д. Реше- Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. «Создание и развитие ко- манд»

ние таких задач по сути своей является комплексным и будет иметь точку приложения усилий для всех четырех психотипов.

ДИАГНОСТИКА ПСИХОТИПА

Итак, основанный на модели психотипов, принцип комплектации проектных групп относительно прост. Нужно, по возможности, обеспечить внутри проектной группы участие сотрудников с различными психотипами. Остается надежными и, по возможности, экономичными средствами диагностировать психотипы потенциальных участников проекта. Безусловно, это требует специальной квалификации, тем не менее, хотелось бы более подробно остановиться на специфике использования различных диагностических средств. Диагностировать психотип можно следующим образом:

- Самодиагностика психотипа;
- Использование опросников (опросник Кейрси, MBTI);
- Биографическое интервью;
- Ситуационно-поведенческое тестирование.

Самодиагностика психотипа проводится в групповой форме. Потенциальным членам команды сообщают информацию о психотипах, в частности, предлагают выбрать в каждой паре одну из двух функций (E – I, S – N, T – F, J – P). Фактически, эта процедура позволяет ввести объяснительную модель, с помощью которой в участники в дальнейшем смогут понять свои особенности и особенности друг друга. В ходе объяснения участникам могут быть предложены небольшие задания, позволяющие им актуализировать необходимый опыт. Например, их можно попросить закрыть глаза и вспомнить комнату, в которой проходит совещание, а потом записать все, что пришло им в голову. S-тип будет склонен более адекватно описывать детали и обстановку (восемь кожаных кресел расставлены у стола полукругом, на стене висит репродукция картины Рембрандта, настенные часы чуть смещены в сторону...), в то время как N-тип склонен к привнесению не заданной в явном виде информации (это Г-образная переговорная в офисном здании) и более абстрактному описанию деталей. Самодиагностика может являться исходной точкой исследования, но оно не должно ею заканчиваться. Далее участники могут заполнить опросник, который попадет, таким образом, на более подготовленную почву.

Опросники Кейрси и MBTI. Консультанты в области командообразования обычно используют один из этих опросников в зависимости от своего предпочтения. Опросники выявляют 16 психотипов Майерс-Бриггс / Кейрси, но могут быть использованы и для диагностики четырех основных психотипов, составляющих ядро концепции Кейрси (SJ, SP, NT, NF). Опросники построены по единому принципу – они включают комбинации из двух-трех высказываний, из которых респонденту нужно выбрать более предпочтительное. Опросник Кейрси в русском варианте состоит из 70 вопросов, MBTI – из 94. При этом, помимо законченных предложений, в MBTI есть также выбор предпочтительных слов из двух альтернатив (осторожный / доверчивый; изменяющийся / постоянный и т.д.). Оба опросника не имеют защиты от социальной желательности (шкалы лжи или других средств контроля ответов). Фактически, человек отвечает так, как он считает нужным вести себя в данной ситуации. Это затрудняет адекватное использование опросников в социально-значимых ситуациях (например, неадекватно диагностировать психотип только с помощью опросника в случае приема человека на работу). Тем не менее, для командообразования опросники имеют свою ценность. Их очень удобно использовать на начальных этапах работы с проектной группой, ведь они углубляют знакомство членов проектной группы с моделью, их заполнение занимает всего 20-25 минут, а обработку каждый может осуществить самостоятельно. Идеально иметь предварительно диагностированный с помощью опросника психотип и проверять, на сколько он адекватен и чем может быть вызвана трансформация, в ходе биографического интервью, уточняя исходные предположения.

Таблица 7.

*Биографическое интервью по определению психотипа:
вопросы и характерные проявления.*

	Вопросы интервью	Характерные проявления
Раннее детство	- Всегда ли Вы жили здесь (в Москве)? Где Вы жили в детстве? - В каком районе Вы жили? Расскажите про свою первую квартиру. Как выглядела Ваша комната? Какой у Вас был любимый предмет мебели? - С кем Вы жили из членов семьи? Как звали Вашу бабушку? - Были ли у Вас домашние животные? Какие? Как их звали? Это были Ваши животные или членов Вашей семьи?	- S - описывает конкретные предметы, находившиеся в комнате. Описания конкретных ощущений. Описывает то, что можно потрогать, увидеть, услышать. Любимый предмет мебели – диван. - N – описывает свое окружение от общего к частному. Используются неконкретные понятия. Например, комната имела прямоугольную форму, была комфортна, квартира была в здании на типовой улице и т.д.. NT: любимый предмет мебели – письменный стол. - F – большое внимание эмоциональной стороне отношений, меняется в лице, вспоминая бабушку и бабушку, регрессирует, погружается в детство, может вспомнить даты рождений, полные имена. - NF, NT – любят животных и сами часто выступают инициатором, чтобы завести их, животные – значимое воспоминание детства; называют имена своих животных. I – животные заменяют друга, окружение.
Школьные годы: друзья, учеба, хобби	- Были ли у вас в школе / во дворе друзья? Была ли своя компания? Водили ли друзей домой? - Помните ли вы свой первый день в школе? Ваши впечатления. - Отношение к оценкам. Успеваемость в начальных классах? В старших классах? - Какие были любимые предметы? Как Вы учились? то получалось? Какие были любимые предметы? Любимые учителя? Почему?	- E / I – компанейское / уединенное детство, значимость друзей, широта контактов. I – круг друзей ограничен, они остаются значимыми долгие годы. E – знакомые и приятели чаще обновляются, коммуникативных связей много, но они более поверхностны. - T – учеба в школе значима, приход в школу – событие; у F – в школьные годы могут быть периоды провала интереса к учебе (на первый план выходят отношения); однако NT могут увлечься какой-либо идеей в старших классах и отвлечься от учебы. - NT, SJ – значимо отношение к оценкам, но объяснения разны. NT – увлекаются, стремятся удовлетворять внутренним критериям; SJ – конвенциональны, стремятся соответствовать требуемому уровню. - N – любимые предметы: математика, литература; S – естественные науки (физика, химия, биология), история. Иностранные языки: N – грамматика лучше лексики, понимают принципы, но сложно набирают словарный запас; S – лексика лучше грамматики. SP – все дается легко, но на поверхностном уровне.

	▪ Любимые игрушки, игры? Отношение к вещам / игрушкам. ▪ Другие интересы? Хобби? Была ли у Вас мечта? ▪ NT – склонность собирать всевозможные коллекции (марки, монеты, календарики и др.); уделяют большое время своим коллекциям, делают тематические подборки, сортируют и классифицируют их. ▪ NF – эмоциональные воспоминания о любимых игрушках / играх. Эмоциональный аспект превалирует над содержательным. ▪ SJ, SP – стремление разбирать, изучать, чинить, мастерить; стремление разобраться в сложных технических механизмах и сделать что-либо руками, чтобы работало. SJ – увлечение моделями, макетами и их сборкой.
Профессиональный путь, увлечения	▪ Как Вы выбрали свою профессию? Какие были альтернативы? ▪ Как Вы учились? Что получалось? Какое было отношение к семинарам, лекциям? ▪ Как складывался профессиональный путь (между какими профессиональными сферами)? ▪ NT – склонность к абстрактным видам деятельности, аналитике. Высокая самостоятельность в период обучения. Точные науки, математика, физика с теоретическим уклоном, академические интересы. Из гуманитарных наук NT – филология; NF – психология. ▪ S – инженерные дисциплины, военное образование, общеуправленческое образование, социальные и обществоведческие дисциплины (история, политология, юриспруденция, прикладная экономика). Специализация в ходе деятельности: производство, экономика, юриспруденция, маркетинг. ▪ Любимые книги, фильмы? Любимые писатели? ▪ NT – классические детективы (Р. Стаут), фантастика, приоритет интеллектуальных, рациональных идей (Х. Л. Борхес, Дж. Фаулз, Г. Гессе и др.); ▪ NF – фэнтези (Р. Джордан, Э. Сапковский); ▪ SJ – военные, приключенческие романы (в детстве – Жюль Верн, Стивенсон); мемуары, политический детектив. Все S типы – Х. Мураками. ▪ SP, NF – литература, построенная на эмоциональных отношениях, восприимчивости, тонком и динамичном эмоциональном контексте отношений (NF – Г. Маркес, SP – Х. Кортасар, М. Кундера). ▪ Опаздываете ли вы? Как вы относитесь к опозданиям? ▪ J – стремление четко организовать свою жизнь, пунктуальность, точность, следование нормам, обязательность, подчеркивание этих понятий как ценностей в биографии; эффективность в стабильных условиях. ▪ P – приоритет свободы, выбора, самоопределения, возможности переориентироваться по ходу или изменить ранее выбранное. ▪ SJ – акцент на прошлое (традиции, установленные отношения); SP – жизнь настоящим, NF, NT – акцент на будущем. ▪ Что Вам легче всего дается? Что труднее всего дается?

Биографическое интервью. Если формируемая проектная группа будет работать с задачами высокой важности и требуется исключить возможные риски, связанные с человеческим фактором, целесообразно использовать более надежные, чем опросники-самоотчеты, диагностические средства. Одним из таких средств является полуструктурированное биографическое интервью (см. Таблицу № 7). Интервью является очень точным инструментом, если оно организовано вокруг единой интерпретационной модели. Продолжительность такого интервью около 1,5-2 часов. Для проведения интервью требуется участие консультанта по командообразованию или опытного психодиагноста, т.е. оно (в отличие от опросников) не может использоваться командой для комплектации и позиционирования участников своими силами.

Юнгианская модель утверждает, что психотип человека складывается в раннем детстве. Ранний опыт человека и его особенности определяют главную и дополнительную психические функции. Именно поэтому в случае диагностики бывает так важно «разобраться» с воспоминаниями детства. Причем иногда не столь важно что человек говорит, сколько важно как он говорит и на чем делает акценты. Уделяет ли он внимание эмоциональным отношениям? Помнит ли свои мечты и разочарования, и в чем они заключаются? Вспоминает ли о свои детские коллекции? Тоскует ли по временам учебы и о чем именно тоскует (о времени интеллектуального поиска или о беззаботной студенческой жизни)? Биографическое интервью позволяет определить какой психотип был присущ человеку изначально, и как он трансформировался в ходе жизненной истории. Выбранная профессия и сфера деятельности, а также тип профессиональной социализации и требования бизнес культуры могут усиливать или ослаблять исходные особенности. Важно понять, чувствует ли человек себя комфортно в своем текущем состоянии или он был вынужден в ходе биографии трансформироваться, уйдя от более естественного для себя жизненного опыта. Подобная информация может помочь человеку разобраться с текущими конфликтами и жизненными приоритетами, поэтому интервью может проходить в духе самоисследования. Безусловно, для этого необходимы доверительные отношения между интервьюером и респондентом, однако интервью – хорошее средство установить и закрепить эти отношения.

При диагностике всегда выявляются более-менее однозначные по своему психотипу индивидуумы и промежуточные психотипы, при которых человек имеет некоторый выбор. Рисунок 4 графически иллюстрирует примеры взаимоотношения психических функций. В первом случае главная функция F задает бессознательную функцию T. Если сложно в ходе интервью установить главную функцию, имеющую преобладающее значение, ее всегда можно реконструировать по «тени». Например, человек, у которого «в тени» T, будет «с лету» отвергать логическое рассмотрение альтернатив, если они не устраивают его эмоционально. Человек, у которого в тени S, будет испытывать затруднения со своим вниманием к окружению, запоминанием конкретных имен, фактов, ориентировкой в пространстве или другим построенным на ощущениях опыте. Противоречивые результаты диагностики складываются обычно из-за второй пары претендующих на дополнительную

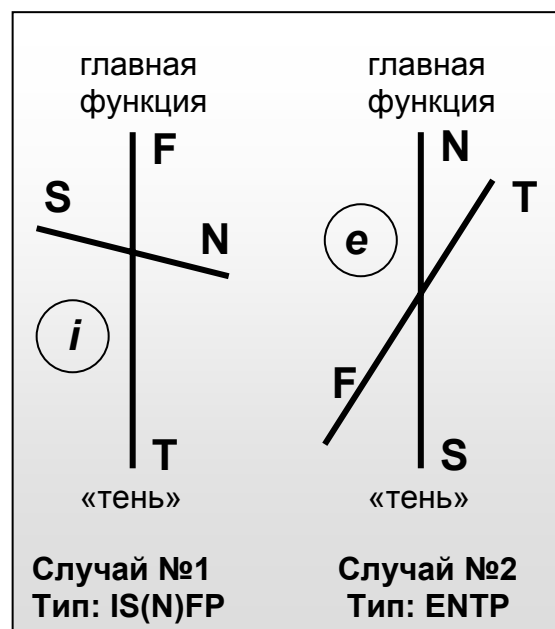


Рисунок 4. Примеры диагностики психотипов.

позицию функций. Эти функции (никогда в ходе биографии не являвшиеся главными) могут находиться в разном соотношении. Изображенный на рисунке случай №2 дает более однозначную картину. По сути, у такого человека две функции находятся «в тени»: S и F: это выраженный NT тип, который будет вести себя в ходе диагностики более/менее однозначно. Результаты опросника и биографического интервью для такого человека вероятно будут совпадать, да и жизнь скорей всего будет складываться так, чтобы «работали» его сильные NT – функции.

Совсем по иному будет вести себя в ходе диагностики человек, с психотипом, проиллюстрированным первым рисунком. Функции S и N у него развиты более-менее равномерно. Например, он склонен к идеализации, построению собственных концепций и размышлениям о будущем, и в детстве тяготеет к NF типу. При этом в ходе биографии он последовательно выбирает сферы, усиливающие функцию S, например, получает инженерное, затем маркетинговое образование, выбирает деятельность связанную с поставками, развивает свое и без того высокое внимание к обстановке и окружению. При этом развитая N функция дает о себе знать в выборе книг, хобби и увлечениях. Фактически, такой человек несколько раз в своей жизни будет иметь выбор между S и N и, как следствие, может склониться в сторону SP или NF типа. Он может долгое время жить как SP тип, а в момент кризиса переключиться в сторону NF, либо последовательно раскачивать свою жизнь от SP к NF периодам. Обратите внимание, что он не будет иметь выбора с функцией T, то есть способ его мышления будет всегда определяться его эмоциональным к объекту отношением. Он может T функцию компенсировать или развивать, но она никогда не будет до конца сознательной, иначе человек ослабит свои собственные адаптивные механизмы. Однако в случае с дополнительными функциями S и N он некоторый выбор иметь будет. При этом результаты такого индивидуума по опросникам будут нестабильны. Они могут дать сбой, связанный с нестабильностью дополнительных психических функций. Интервью же поможет не только разобраться в фактическом положении дел, но и обсудить с человеком то, в какой ситуации он сейчас находится, и в какую сторону ему хотелось бы двигаться.

Обычно процедура биографического интервью по анализу психотипов строится следующим образом. Интервьюер начинает с довольно нейтральных вопросов, потом переходит к вопросам, вызывающим регрессию в детство, и последовательно проходит через ряд ключевых точек в биографии, которые вызывают эмоциональный отклик у респондента. Если на момент интервью уже присутствуют результаты опросника, самодиагностика или данные наблюдения, интервьюер последовательно проверяет гипотезы, задавая не все вопросы по схеме интервью, а именно те, которые дают хорошее различие ответов по уточняемой паре функций (например, F-T или P-J). Опытный интервьюер может констатировать вероятный психотип человека уже в процессе интервью, кроме того сразу понимает, является ли этот тип акцентуированным или он менее однозначен.

Интервью хорошо заканчивать предъявлением человеку типового портрета установленного для него психотипа и совместным обсуждением этого портрета. Человек вычеркивает из стандартных формулировок все, что считает нехарактерным и комментирует, что именно он вычеркнул. Консультант по командообразованию сохраняет использованный портрет вместе с пометками респондента и делает на нем собственные пометки, поскольку отвергаемые человеком характеристики могут быть в высшей степени информативны. Далее остается наметить путь самоисследования, поскольку опыт показывает, что после запуска процесса диагностики психотипов, человеку тре-

буется некоторое время (иногда до месяца), чтобы окончательно утвердиться со своим типом. К этому моменту обычно уже происходят процессы командной сыгровки и человек понимает, как ему позиционировать себя в проектной группе, а также становится способен оценить и принять вклад других. Основы же для этого понимания устанавливаются в процессе исследования, запущенном при комплектации команды и индивидуальной диагностике.

Ситуационно-поведенческое тестирование. Ситуационно-поведенческие тесты – это краткие стандартизованные оценочные процедуры, в которых по поведению человека в проблемных ситуациях эксперты оценивают заданные качества. В данном случае требуется организовать деятельность проектной группы таким образом, чтобы участники могли в ходе этой деятельности проявиться (в индивидуальной и групповой работе, а желательно также в межгрупповом взаимодействии) и консультанты-наблюдатели зафиксировали бы особенности восприятия и работы с информацией, принятия решений, способов самоорганизации и организации других.

Надежность ситуационно-поведенческих тестов считается высокой, если оценки различных групп экспертов-оценщиков в достаточной степени подобны (в противном случае их корректируют). Методическое обеспечение ситуационно-поведенческих тестов включает описание тестовых процедур, описание поведенческих индикаторов для каждого из диагностируемых психотипов, бланки наблюдения, бланки оценок и руководство для наблюдателей. Здесь мы не будем останавливаться подробно на специфике ситуационно-поведенческих тестов для диагностики психотипов (мы остановимся этом способе оценке несколько подробнее в ином контексте в следующей главе). Важно лишь отметить ключевое отличие этих процедур от биографического интервью.

В случае интервью мы имеем дело с **интерпретирующей** оценкой. Мы реконструируем жизненный путь человека, понимаем, к чему он был склонен в прошлом и прогнозируем на этом основании, к чему он вероятно будет иметь склонность в будущем. В известной степени такой подход хорош, если принять в качестве аксиомы, что человек последовательно и поступательно развивается и во многом определяется своей прошлой историей. В случае ситуационно-поведенческого тестирования мы **квалифицируем** поведение человека. Мы не знаем и не пытаемся узнать, почему он стал SJ и насколько это «крепко». Но мы констатируем, что он ведет себя как SJ, что он как SJ решает задачи, организует деятельность группы, например, демонстрирует устойчивость и верность нормам, правилам, субординации и принятым решениям. В случае, если деятельность проектной группы адекватно имитируется в момент оценки, такая квалификация может быть в высшей степени информативна. Она не дает понимания истоков и причин, но может обладать очень высокой предсказательной силой.

Преимущество ситуационно-поведенческих тестов заключается в том, что они могут иметь самодостаточный развивающий эффект, проводятся обычно в групповой форме и могут быть «встроены» в процедуры сыгровки команды. Преимущество биографического интервью в том, что оно позволяет консультанту по командообразованию установить с человеком эмоциональный контакт и помочь разобраться в том, есть ли у него в этой команде выбор и в чем этот выбор может заключаться.

Итак, с помощью выбранных диагностических процедур мы можем установить психотипы потенциальных членов проектной команды. Психотип человека достаточно постоянен (с принятыми ранее оговорками на счет дополнительных психических функций), поэтому произведенная один раз диагностика сохраняет значение в будущем. Таким образом, имея некоторую психодиагностическую информацию о сотрудниках функциональных подразделений, можно комплектовать различные проектные группы, сохраняя гетерогенность состава их участников. Гетерогенный состав даст каждой новой проектной группе преимущества при работе с информацией, принятии решений и координации в ходе проекта и снизит риски, связанные с человеческим фактором.

Можно ли как-то иначе сформировать команды и какова будет специфика комплектации, если это уже не проектная команда, а постоянно действующая организационная субъединица, наделенная функциями самоуправления? На эти вопросы даст ответ следующая глава.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Каковы основные социально-психологические особенности деятельности проектных групп?
- Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность? Идентификацию со своим функциональным подразделением?
- Какие из задач руководителя проекта, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, Вы считаете наиболее важными?
- Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?
- Приходилось ли Вам комплектовать проектные группы? В каких условиях Вам было легче работать – среди схожих с Вами людей или среди людей, обладающих иными психическими особенностями?
- Когда гомогенная группа может быть эффективной?
- Каковы основные противоречия внутри гомогенной / гетерогенной группы?
- Определите с помощью опросника свой психотип. Какова Ваша главная и дополнительная психическая функция? Какая функция является бессознательной? Подумайте, мог ли Ваш психотип измениться в течение жизни?
- Как особенности Вашего психотипа проявились бы при устройстве на работу / выборе места работы?
- Как проявился Ваш психотип в Вашей биографии (профессиональном пути, жизненной истории)? Какие из присутствующих у Вас привычек и пристрастий могут быть для Вашего психотипа не характерны?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Безрукова Е.Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования. Диссертация канд. психол. наук. М.: МГУ. 1998.
2. Товб А.Ц., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
3. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. СПб.: Питер, 2004. С. 233-257, С. 530-563.
4. Юнг К. Г. Аналитическая психология: ее теория и практика. Тэвистокские лекции. М.: Рефл-бук, Ваклер, 1998.
5. Юнг К.Г. Психологические типы. М.: Харвест, 2003.
6. Keirsey D., Bates M. Please Understand Me: Character and Temperament Types. Prometheus/Nemesis, 1984.
7. Myers I.B., M.H. McCaulley. Manual for the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985.

ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ

Проектный менеджмент:

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: ДМК Пресс, 2002.
2. Грей К., Ларсен Э. Управление проектами. М.: Дело и сервис, 2003.
3. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. / Под ред. В.И. Воропаева. М.: СОВНЕТ-КУБС, 2001.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMA Standards Committee. 2000 Edition, 2000 Project Management Institute.

5. British Standard BS 6079-1:2000. Project Management. Part 1: Guide to Project Management.
6. Cleland D.I. Strategic Management of Team. N-Y.: John Wiley & Sons, 1996.
7. ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management. Guidelines to project management. ИСО/ТО 10006:1997 (Е). Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами (12/97).
8. Varta V. Managing the Project Team. The Human Aspects of Project Management. Pennsylvania, PA: PMI, 1997.
9. Duarte D., Snyder N. Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed. Jossey-Bass, 1999.
10. Henry J., Hartzler M. Tools for Virtual Teams American Society for Quality, 1997.
11. Michalski, W. J. 40 Tools for Cross-Functional Teams: Building Synergy for Break-through Creativity. Productivity Press, 1998.
12. Parker G. Cross-Functional Teams. Jossey-Bass, 1994.

Комплектование команд, типологические подходы:

1. Аугустинавичюте А. Рабочий материал по соционике // Соционная природа человечества и ассоциативность общества. М., 1982.
2. Овчинников Б.В., Павлов К.В., Владимирова И.М. Ваш психологический тип. СПб.: Андреев и сыновья, 1994.
3. Introduction to Type (Fifth Edition) / Eds. by L. K. Kirby, K.D. Myers. Consulting Psychologists Press, 1994.
4. Keirsey D. Portraits of Temperament. Prometheus Nemesis Book Company, 1989.
5. Keirsey D. Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence. Prometheus Nemesis Book Company, 1998
6. Keirsey D. Portraits of Temperament. Prometheus/Nemesis, 1989.
7. Myers I., Myers P. B. Gifts Differing (10th Anniversary Edition). Consulting Psychologists Press, 1990.
8. Myers K.D. Katharine C. Briggs and Isabel Briggs Myers: The Women Behind The MBTI / Journal of Psychological Type, 1987. Vol. 13.
9. Myers-Briggs Introduction to Type (Third Edition). Consulting Psychologists Press, 1984.
10. Reflections on the History of the Type Indicator // Transcript of Audio Tape Excerpts of Seminar conducted for American Association of Medical Colleges. Gainesville, Florida. 1973.
11. <http://www.myersbriggs.org>
12. <http://keirsey.com>