

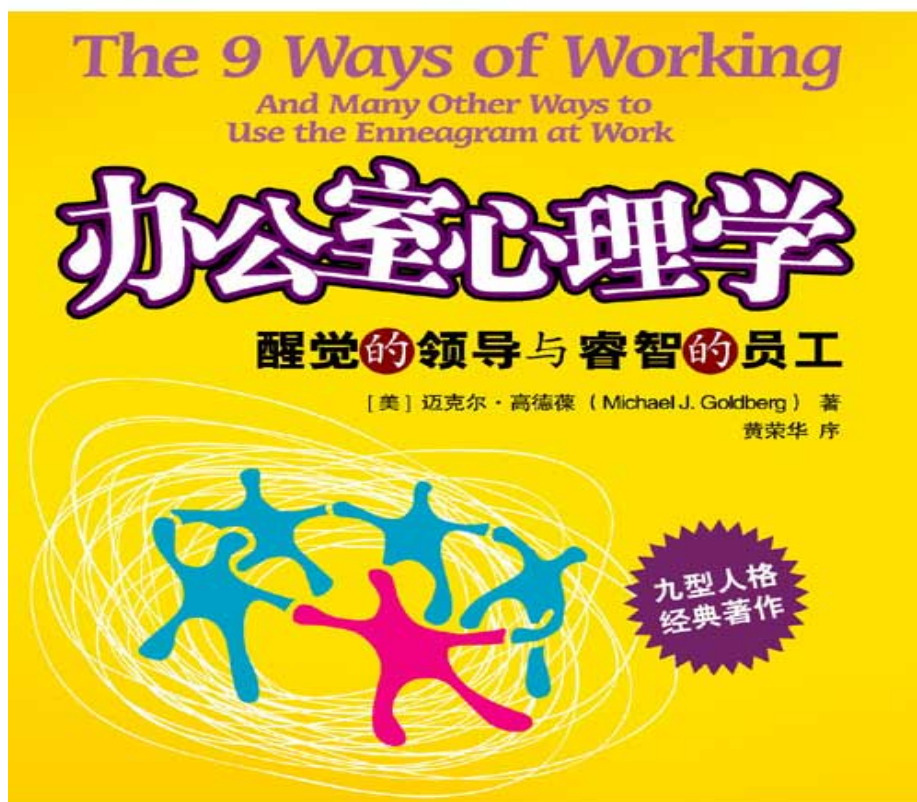
风行欧美的 MBA 管理工具

《九型人格—办公室心理学》

九型人格 (Enneagram)，作为一门让你通晓人性、掌握人心的管理工具，近十几年来风行欧美学术界及工商界，成为了倍受美国斯坦福等国际著名大学 MBA 学员推崇的热门课程。很多全球 500 强企业的管理阶层均研习九型人格，并以此培训员工，增强团队凝聚力。 ...

(上 部)

- ◎ 如何建立和谐的人际关系
- ◎ 如何与各种性格的人相处
- ◎ 如何增强团队凝聚力
- ◎ 如何发挥你的性格优势



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

作者简介

作者简介：

迈克尔·高德葆（MichaelGoldberg），高级教练培训师，同时身兼律师、顾问、演说家及加州心理学学院教授数职，著有《九种工作方法》《与奥斯修斯一起出游》等畅销书，在欧美享有盛誉。他的客户包括：摩托罗拉、霍尼韦尔、飞利浦电子、美国联邦储备银行、美国中央情报局、富国银行等。

内容简介

内容简介：

这是一本关于九型人格不可多得的权威著作，本书从实用心理学的角度出发，详细介绍了九种人格类型的主要特征，以及各种类型管理者与员工之间的互动关系，通过丰富的案例教导人们如何与周围特定类型的人交往，如何发挥自己的性格优势，如何在办公室复杂的人际关系中让工作更出色。

《办公室心理学》 第一部分

某软件开发公司的行销主管哈里忧心忡忡地打电话给我。哈里是一位热情年轻的主管，他的工作经验丰富，做事一向志在必得且有成果，是个典型的第三类型——事事难不倒他，对工作狂热，并视完成工作为目标。

九型人格的实践办法

第一篇九型人格的诞生

某软件开发公司的行销主管哈里忧心忡忡地打电话给我。哈里是一位热情年轻的主管，他的工作经验丰富，做事一向志在必得且有成果，是个典型的第三类型——事事难不倒他，对工作狂热，并视完成工作为目标。最近，哈里的软件公司被一家传统的大公司收购，哈里给他的新上司起了一个名字叫“监狱长”，而他对上司的评语是“对生意一窍不通”。

我们很容易就能描绘出哈里新老板是属于哪种类型的：习惯说“不”，偏执、好责备、加上总是假设最糟糕的状况，是不折不扣的第六类型。哈里和他老板之间的矛盾顿时清晰地浮现，精力充沛的第三类型，正是谨慎保守的第六类型的恶梦。

“去告诉他，”我对哈里说，“有些事情是你办不到的，向他解释事情为何无法奏效，计划的缺点在哪！”

“什么？”哈里露出难以置信的表情。

“听着，你的个性是向前冲的，但是第六类型是凶事预言家，他们必须确定不肯定的部分都已经被安排处理好。”

两天后哈里回电，明显轻松了很多。“好奇怪！”他说，“当我列出问题所在的时候，他便专心地聆听，不再张牙舞爪，然后他提出了几个可以开始行动的指示，这是我和他相处以来最融洽的一次，我愈表现负面，他就愈显得愉悦。”

几个月以后，哈里告诉我：“‘九型人格（Enneagroun）’为我揭开了游戏的基本规则，它让我知道哪些事物对我是重要的，哪些是无所谓的。了解对方的类型可促使彼此真诚沟通，而了解自己的类型则将促成自我的蜕变。”

九型人格源自于古代的哲学传统理念，是一种处理人际关系的好方法，深奥、微妙，而且感同身受。它描述了九种个性，并揭露了世界上九种不同的洽商面貌，每一种类型的个性就像是贯穿生命的通道，充满了各种潜在的缺陷。各类型都有各自的本能、极限、盲点和不同的思考、行为模式及存在形态，而各类型在真相、感情或理解方面，都会选择各自喜好的信息，而忽略其他的信息，特别是那些与自己的偏见或性格无法契合的事物。

“无论处于何种环境下，每个人都会被‘自我安慰心理’的云雾所环绕”，罗素（BertrandRussell）曾经说过：“那就像是夏日纷飞的蚊蝇亦步亦趋地跟着他。”一旦知道了自己的类型，游戏便开始了。九型人格揭露了每个人潜意识中的假设，这些假设会驱策着各人如何看待自己、工作、与同事交往及做决定

的方式。了解九型人格后，你将不再受“自我安慰”的心理所操纵，而是能保持自己清晰的意图，激发出真正的天赋与才能。

九型人格不但可以澄清个人世界观的力量与极限，它也同时解读出上司、工作伙伴、客户，及属下的行为举止的背后意念。有了九型人格，你将可以明白为何对方的举止会显得怪异、轻率不周、多管闲事、自私自利、引人注目，或是魅力无穷。而一旦了解了对方的内心世界，你便能了解他们行为举止的合理性，即使你未必认同。

举例来说，九型人格建议，在面对第四类型艺术家老板那难以揣摩的情绪时，不要只是沮丧地摊手吁叹，相反，可以用他的观点来感受世界。第四类型非常善于探索自我内心深处的热情和创意，即使他可能让你觉得喜怒无常或郁郁寡欢；如果你了解第四类型，你会明白，千万别试图让他开心（那是最坏的主意），相反，你可以给他空间，你甚至还要学会如何进入他骚动不安却极富创意的内心世界，并与他合作。

“以别人看待自己的眼光看待自己，是最令人敬佩的才能。”奥尔德斯·赫胥黎（Aldous Huxley）曾这样写过：“而另一个同等重要的能力是：可以用别人看待他们自己的眼光看待他们的包容力。”我们大部分人就跟哈里一样，放纵自己把别人的个性视为自己类型，而九型人格教导我们，每个人都是以不同的面貌展现不同的自我的。

第一类型想令所有事情都是正确的。

第二类型想帮助他人。

第三类型努力工作以求成功。

第四类型探索自我内在的真实情感。

第五类型想要客观的讯息。

第六类型为问题忧心，并致力于揭露秘密议题。

第七类型喜欢刺激和正面的可能性，并寻求包罗万象的经验。

第八类型喜欢掌控领域中的一切。

第九类型欲与所有的参与者产生共鸣，以得知事情的全貌。

简单来说，九型人格的实践办法是：先了解自己的个性，进而以对方所习惯的观点，去了解对方的世界观。现代流行的管理模式，虽然适用于许多管理状况，但不可避免会把本身类型的偏见、优势与限制加入他们的信条中。所以，你会找到以目标主导的管理方式（如第三类型的彼得·德鲁克，Peter Drucker），或在混乱中蓬勃成长的管理形态（如第七类型的汤姆·彼得斯，Tom Peters）。相对之下，九型人格就像是一个“大天幕”，它展现了上司、同事、属下、顾问，甚至你自己的不同处世方法，它不单显现出彼此相互影响的情况，更揭露彼此相互依赖的形态，它在不同的情景中证明了每个人的价值与必要性，而它更能使你有意识、具有创意及有效率地与周遭的人契合相处。

九型人格之美，在于它在工作上所发挥的效用。我曾与中央情报局的管理阶层一起利用九型人格分析领导关系及管理行为。这是一项既具启发性又谦逊的工作，我们学会了将本身个性上的偏见习惯抛置一旁，转而用我们构想的对方的观点来看这个世界。我发现九型人格吸引了杰出的跨国公司，或是非营利组织，九型人格教导我们如何整顿自我类型的力量与技巧，描绘出那些我们所不熟悉的方面。九型人格正是教导人们如何制造影响力的工具。我曾和一名汽车制造商共同利用九型人格这个系统，将行销及业务状况系统化；我也曾走访许多医院，那里的行政人员将九型人格运用于专业发展、计划和解决冲突上，另外，不少的顾问公司也在我的协助下，以九型人格帮助客户做决定，并且解决问题。可见，九型人格的用途是无可限量的。

为了尊重隐私，本书提到的一些机构管理层及工作人员，以及我的客户，包括律师、心理医生、人力资源从业者、制造商、科学家、广告业主管、会计师、零售商、政府机构的管理层及员工、非营利组织及公共事业团体等，有些是以匿名方式记载的。

工作中的九型人格

工作中的九型人格

工作时，每一种类型的人都有各自独特的习性，并在独特的决策架构下运作。例如，第二类型习惯将麻烦归咎于人的问题上（“我们的机构需要更好的员工支持计划。”），而第六类型提出的问题往往考验着一致性与权威（“我们必须确定老板知道他自己在做什么。”）。

第一类型以客观完美的标准衡量一切，尽量以正确的方法完成事情。

第二类型关注于人际关系及感性的事情上，喜欢去帮助别人及被别人依赖。

第三类型全力投入工作及成果，期望获得成功并得到别人的称羨。

第四类型重视自己的创造力及心灵感觉，希望成为高质量的制造者、供应者，或承办者。

第五类型收集资讯，并加以消化理解，尽可能理清纷乱，想保持智者姿态及希望成为游戏高手。

第六类型担心隐藏的秘密议题，忧心任何可能面临劣势的风险，如此他们才能备战以待之。

第七类型希望可以有多样的选择，专注于正面而令人兴奋的见解、可能性及经验。

第八类型想确定获得控制的权力。

第九类型喜欢将所有方面的意见汇集一起，如此工作环境才可紧密结合，免于冲突。

各类型的特殊风格，会因为其习惯的特定参考模式，而忽略了其他的因素。就好像，奔放热情的第七类型卓克，拥有一家游泳衣及太阳眼镜的制造工厂（当然，他的公司里弥漫着放纵、嬉戏的第七类型文化），当公司经营失败，他将之归咎于士气问题，第七类型喜欢一切呈现乐观的一面，于是卓克提高高级主管的待遇，但事实上，卓克的真正问题不在于士气，而是在品质管理上（太多产品因为制造时的缺陷而被退货）以及完全缺乏财务控制。一直到他面临破产时，他的受托人才向他指出这些问题。正如亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）曾说过的，“当你只有一只槌子时，一切都开始变得像钉子。”

没有一种类型的本质是不好的，只是各类型的意识中交织出的风格会限制弹性、想象力和选择性，就在你依照习惯去思考时，你也错过了整件事中重要的片断。知道自己和共事者的位置，不但可以让你看清

未来,还能澄清你的思绪,使你更具洞察力,同时开放你的心灵去感受别人的经验,并可以让你专注于自己的初衷,跳出固有限制,以更集中的意志、力量及效率展开行动。

机构中的九型人格

机构中的九型人格

九型人格一开始便是应用在团体及大型机构系统上,正如我们所知,机构跟个人一样,有其特殊的盲点及强势。

不管是哪一种类型,每个人都必须适应其工作环境及团队的九型人格风格。九型人格是研究组织文化最令人信服及最精确的方法,不管是员工或管理者,它都一视同仁的重视,不断地揭露出有关工作团队的问题:什么是重要的,什么不是?公司的目标是什么?如果成员失败,将对团队造成什么影响?决策及计划是怎样产生的?了解九型人格的原理,你就不会打输一场你自己都不知道已经进入的战役。

第一类型组织保持强硬的标准,掌控高品质。(摩托罗拉)

第二类型组织以人为中心,致力满足员工及客户情绪的需要。(玫琳凯化妆品)

第三类型组织是快速成功的追求者,以非凡的效率、注重形象、行销、业务和制定策略来达成目标。
(麦当劳、联邦快递)

第四类型组织以提供独特的产品及服务取胜,表现出炫耀、优雅,及高品味的特质。(丽嘉酒店)

第五类型组织致力于严密管理资讯。

第六类型组织以杰出的情报及员工的忠诚度掌控,抵挡竞争下的威胁。(中情局)

第七类型组织以多样化的网络作业,创造出无穷尽及高想象力的点子,以便在瞬息万变的市场中生存。
(3M)

第八类型组织运用权力及控制力,以自身的实力设定标准,在激烈混乱的市场上居高临下。(微软)

第九类型组织以令人信服、胸有成竹及次序井然的作风，有耐心地将排山倒海而来的资讯视为例行公事来处理。

一个组织如何对待与其本身类型截然不同的个人类型，将反应出该系统重视的是什么，而不重视的又是什么；没有一个组织能忽视或剥夺任何一个类型的功能，而不须付出代价。九型人格的“主要寓意”就是去尊重与你不同的类型

认识九型人格的九种不同个性

认识九型人格的九种不同个性

认识九型人格最佳的途径，便是从生活中去了解这些类型。我在上课时，会请代表每一种类型的学生回答问题，让他们显露自己在面对生活中不同情况所采取的策略及期望。虽然我可以口沫横飞地说出每种类型的惯性行为、特质及倾向，但是只有你亲身面对他们时，才能领会其中的真正奥妙，而这就是本书的目的。

以下是对九型人格各类型的简单描述：

第一类型：改革者。第一类型喜欢更正一切。喜欢批评、理想化、批判性强的第一类型，按照深藏内心的“唯一正确方法”来做出决定，他们要求事情必须反应他们极高的标准；而他们不断向他人说教、训育和监视的习惯，可能让人觉得被他挑剔和拒绝。其实，他们最深的不满及愤怒是针对他们自己的。在最好的状态下，他们是正直、精力旺盛的典范人物，会表现得耿直和理想化，带着出色的审评能力，去清楚了事情的来龙去脉。

第二类型：帮助者。第二类型希望自己为别人所做的一切都受到感激。甜美、擅于打动人、精于操纵运作并重视关系的第二类型，会想办法令自己成为重要人物不可或缺的及垂爱的助手，并视此为拥有权力及影响力的不二法门。他们是王位身后的掌权人，他们拥有细腻及敏锐的雷达，随时感应到他人的情感、品味和爱好。他们最擅长于服务别人，不管是公司里的员工或是公司外的客户。这类型的典型角色就如犹太人的妈妈、意大利的妈妈、女王蜂或真正在经营公司的老板秘书。在别人眼中的第二类型或许是自大的

马屁精，但是在他们最好的状态下，第二类型是真诚敏感、乐于助人及谦虚的“谦卑的领导人”，能激发及彰显他人的优点。

第三类型：促动者。第三类型期望他的成果受到赏识。他们的性格热切、有效率、表现非凡而好强，双眼盯着奖品（奖品从来都是他的重点），期求因为自己的成就而受人欢迎。第三类型极度在乎形象和嘉许，在别人眼中可能是自私自利、矫揉造作、肤浅而感觉迟钝的，他们确实会为了履历表的完美，或为完成一连串的成就去铤而走险；但在第三类型的最佳状况下，他们会成为极有性格魅力的领袖，热切、有效率而实际，他们是困难终结者，熟练的队员，或激发他人动力的功臣。第三类型清楚世界如何运转，也明白该如何运作。

第四类型：艺术家。第四类型天生被真诚、美、不寻常及怪异的事物所吸引。忧郁浪漫但优秀的第四类型，会翻开表面以寻找深层的意义，他们对关心的事物表现出无懈可击的品味，他们任凭情感的喜恶去做决定，最好的事物总是最能轻易满足他们。在别人眼中他们可能像强烈及浮夸的悲剧演员，或是爱管闲事而刻薄的评论家。然而在他们最佳的状况时，第四类型是一个兼顾创意和美感的人，过着热情的生活，并表现得优雅，具有极佳的品味。

第五类型：思想家。第五类型急欲掌控自我领域。超然及吝惜付出情感，他们总是寻找一块安全而受保护的有利位置，好让他们可以观察世界，同时囤积资讯、理论及事实。他们会伪装自己，将自己的需求减到最低，不喜欢相互依赖的关系。在别人眼中，第五类型可能在感情上是无动于衷的，他们躲在办公室里或一道由数据及专业知识筑起的墙后，以科学的眼光观察生命。最好的第五类型是敏感而可敬的，能在他所处的领域中鹤立鸡群，他们聪慧而立场坚定，但会成为带有遥控色彩的领袖和企业家，或有洞察力的分析家、理论家或顾问。

第六种类型：忠诚者。第六种类型先入为主地埋首于各种糟糕透顶的情节之中，忧心思考着谁能被信任？老板是否真诚？哪里可能出错？因此他人可能因第六类型过分准备、拖延和偏执狂的习性而感到受挫；但第六类型在最好的状况下，可以是有创意的思考家，富想象力、忠心耿耿、感性、有直觉、立场坚定，且胆识极佳的同伴，尤其是在他们护卫团队、老板或他们自己时。他们最擅长挖掘隐藏的动机及他人的忧虑，最特别的是，他们是搜出陷阱的高手。

第七类型：多面手。第七类型的人希望能有多元化的选择，让每一个选择自行发展，他们不但是吸引人、精力充沛的幻想家、乐观创新的规划者，同时也是典型的肤浅及永远长不大的彼德潘。他们编织着辉煌的梦想，却不看颓势及陷阱，此外他们也习惯逃避完结、痛苦、冲突、承诺及例行公事。身为狂热的计划开创者，他们可能在执行上无法贯彻始终，别人眼中的他可能是自恋、不切实际而不负责任的。但在最好的状况下，第七类型是个天生的梦想家，有洞察力而机智的理想主义者，富有灵感而令人神魂颠倒，他们是采纳各方意见及汇集人才的人。

第八类型：指导者。第八类型渴望权力与掌控，他们不拘小节、粗率、跋扈及缺乏自制，总是轻易而夸张地在下意识中流露出自己的情感（不管是正面或负面的）；好争论的他们（常常不自觉地）寻求当面冲突，相信真理将从争辩中浮现而出，他们专注于自己的能力及他人的缺点，并利用霸气、越权和毫无忌惮的本性去排斥他人；在最好的情况下，第八类型是优秀、有胆识的首脑人物、企业家和王朝的开创者，不畏惧障碍，也不受规矩所牵绊。第八类型也是天生的侠客，经常真诚地保护并滋润着他地盘上的跟随者。

第九类型：和事佬。第九类型想汇集每个人的才能及观点，以避免不协调。他们保持沉着并容易妥协，清楚地看出、并热烈地认同同事的需求及观点，别人的需求似乎就成为他们自己的追求。别人眼中的第九类型，可能是迷迷糊糊而心不在焉的，工作努力，不管身在何处，都带有官僚作风，而他们的同事，可能因第九类型的双重性格及抱着模棱两可的态度而感到不快。但在最好的状况下，第九类型是热诚、豪爽、激发他人灵感的领导者：他们将别人的立场及愿望具体。最佳的第九类型，自然而然地与团体及组织的潮流连成一气，因此他们可以成为最佳的团队建立者、计划的规划者和外交官。

提示

九型人格描述了九种不同的性格类型，事实上只有一种类型的人是危险的，也就是“九型人格化类型”，这种人设法将每件事都以九型人格强加解释，就像一些自以为熟知别人心理的人一样，自以为了解一切，却只依据行为举止这些表象而卤莽地进行归类，因此造成的伤害多于帮助；所以，比较各种类型的好坏是愚蠢的，没有一种类型的人能垄断正直、贡献、智慧、洞察力、真心诚意和价值，我们发现，每一种类型在某方面可能专精熟练、效率十足，但在另一方面却可能混乱不堪。

九型人格的运用

. c. 九型人格的运用

通常人们会狂热地迷恋显而易见的九型人格类型，他们从同事、朋友、特别还有配偶，以及参加九型人格研讨会的学员彼此身上，轻易地辨认出各种类型；这种过程通常令人感动、让人惊讶，而且乐趣无穷。几年前，一家疗养院的人力资源经理问我：“我知道了这些有趣的类型，那又如何呢？有什么用？”

九型人格是一种过程工具，而不仅仅用来为人贴上标签加以分类。个性的划分只是开端，九型人格更应该用来澄清、平衡及掌控自我类型。当你对自己的类型有所了解后，你将充分发挥自己的优势，并学习其他类型的可取之处，激发团队卓越的功能。

尽管每一种类型各自呈现特殊的面貌，真正重要的是各个类型所处的位置，就是我们称为“家”的地方。在九型人格里，每种类型与其他类型相关的位置非常重要，每一个九型人格的类型都代表着不同的支配领域，并受到不同类型的拉力牵引，呈现出其他类型的姿态，依此方式随着他的支配领域运行。

除了自己的本垒点，另有四个点主导我们的感觉与行为，这四点分别是最高表现点、压力点以及位于本垒点两侧的“两个辅助点”。

高度表现点与压力点

高度表现点与压力点

在九型人格的符号上，每一点与其他两点相连，箭头指向的点是压力点，箭头指出的点是高度表现点（有时也引申为“真心”或“安全”点，因为当我们转向此点时会感到信心十足）。高度表现点与压力点是九型人格重要的中心指标；当你面对压力，消极颓废时，便进入压力点，而高度表现点则代表了放松心情进入流畅状态下的情景。

各类型以图示如下：

压力点 (Stress)

压力点常在左右为难的困境下出现。当我们招架不住、感到厌烦或孤立时，便开始表现出压力点的特质；此刻世界开始萎缩，我们会比平常更反叛、而容易激动、而且方寸大乱。举例来说，随和的第九类型开始有第六类型的思考方式，他将开始自我怀疑，变得偏执不堪，觉得别人不再值得信任，开始猜疑别人的动机，甚至连他的同事也会被卷入他的压力点中变得好猜忌。

身处压力点时，我们会自觉是受害者，被社会、别人、老板、或自己的错失所牺牲。我们会觉得受挫，退缩、并且深深责备自己或他人。

第一类型（在第四类型）：被忧郁妒嫉的情绪填满，不再受价值观所引导。

第二类型（在第八类型）：变得专横地压倒对方，不再是支持他人的帮手。

第三类型（在第九类型）：变得勃然大怒，优柔寡断，无力抵抗而被动，不再思虑敏捷、以快取胜。

第四类型（在第二类型）：变得依赖易怒，不再自制沉着。

第五类型（在第七类型）：发表意见及道理，不再一一思考评价。

第六类型（在第三类型）：向前猛冲，疯狂地做事，不再反复思考其中的含意及意义。

第七类型（在第一类型）：态度严厉而一丝不苟地坚持一个选择，不再轻松而敞开心胸地采纳多方选择。

第八类型（在第五类型）：变得孤僻寡言，过于敏感，不再大胆而立场坚定。

第九类型（在第六类型）：变得好猜忌、好责难且孤僻，不再随和、轻信他人、与人关系密切。

压力点实际上也能帮助我们克服压力。处于压力点时，你可能因此而内心崩溃，也可能因此巩固强化，并集中注意力以忍受困境。例如，第六类型因恐惧而瘫痪时，可能转向压力点第三类型，当机立断取消计划；而点子丰富的第七类型，可能在压力点第一类型下立刻使一切井然有序；“当我走向第一类型，”一

名活泼的第七类型管理顾问卡尔说，“我会变得勤勉，我不会说这很有趣，但通常在这种情况下，我非得如此不可。”

高度表现点

高度表现点 (HighPerformance)

高度表现点是我们聚集一切优势的地方，在这里，我们能明白自己真正的需要，并清楚如何才能达到目标。它是扩张的流动状态，创造力及灵感在此涌进而泛滥，而我们的才华天赋一并渲泄至别人身上。流动的状态正是让自己的技艺、力量及能力发挥得淋漓尽致。“当我表现第七类型特质时，我喜欢让自己在一群聪明绝顶的人群中思考，”第七类型的顾问卡尔这么说，“但当我想停止而独处时，我转向第五类型。”

我们的高度表现点能激发本身真实的潜力；当第九类型移向高度表现点第三类型时，他将看得更清楚，更能朝目标逼进，一切行动自然而然地产生，而四周的人似乎也跟随着他‘以任务为先’，于是事情便轻易完成。

第一类型（在第七类型）：接纳富有想象力以及多样化的计划，不再严苛地要求别人采取唯一正确的道路。

第二类型（在第四类型）：转而探求内心的想法，寻找自己的道路，不再借口由照料他人来隐藏自己的心意。

第三类型（在第六类型）：思虑周密、内省而谨慎，不再踏上快速成功而自大的旅程。

第四类型（在第一类型）：与可靠永恒的真理相结合，而不受制于骚动易逝的情绪。

第五类型（在第八类型）：愿意制造冲击和差异，不再保持超然冷漠的态度来旁观一切。

第六类型（在第九类型）：信任过程与组织，感觉自己融入团队之中，不再猜忌孤僻。

第七类型（在第五类型）：珍惜挑选出来的意见，慎思而有智能，不再恣意发挥创造力而忽略了心中的想法。

第八类型（在第二类型）：激起保护培育他人的本性，不再执着于追求个人权力和报复敌人。

第九类型（在第三类型）：变得有效率、能干，专注于自己本身的立场，不再为了采纳各方意见而固步自封。

两个辅助点

每个点的左右有两翼：反时针方向之翼（如第一类型之于第二类型）为影子点，而顺时针方向之翼（如第三类型之于第二类型）为同盟点，只要你知道共事者的左右翼，你便能理解他们从何而来，又渴望走向何方。

影子点（Shadow）

反时针方向之点是自我逃避的部分，瑞士心理学家荣格将此称之为“影子”。九型人格每类型都在身后投射出一片特殊的影子。

影子点正是令我们高喊：“老天啊！我才不是这样呢！”的部分自我，影子点可能是以滑稽或可鄙的姿态出现，这些都是令我们厌恶或不为人知的罪恶本性。但影子点也可能象征了优秀非凡，却被我们否定的部分自我。我们会经常将自己对影子点的反感投射到他人身上。当你了解每个人的影子面，你将更能了解他们（通常比他们自己还了解他们）。

我们都试着逃离影子点，但在九型人格图表的外在循环里，它实际上就在我们背后追赶。

把影子点看作自己的一部分，将使我们获得逃离它所耗费巨大能量。举例来说，第七类型不断地保持乐观活跃，担心他的恐惧（第六类型）会赶上他，对第七类型而言，他们该聪明地知道，他们所畏惧的其实就是自己的影子点；一旦察觉了这点，便再也不用逃避了。

同盟点（Ally）

顺时针方向是同盟点，它可称为九型人格各类型的解毒剂，一个维持杠杆平衡的资源。向前展望同盟点，了解是什么牵引着你、激励着你，又是什么让你脱离困境，同盟点是每个点真正渴望的特质，是转型的催化剂，这样的知识实在妙用无穷。

九型人格告诉我们，当两个辅助点平衡时，最能平顺地工作。有时人们特别倾向自己的影子点或同盟点，而且喜欢刻意去探索一点更甚于另一点，两点其实是不分上下的，而且不管如何，这些人终究还是得平衡被忽略的那一翼。

志趣相投的三类

. c. 志趣相投的三类

九型人格将九种不同类型分成三派：

- 情感至上派（第二、三、四类型）
- 心智思考派（第五、六、七类型）
- 理性意识派（第八、九、一类型）

我们每个人都可以进入这三种知觉途径，就像我们都可进入本身以外的其他类型一样，不过基本上我们只会对特定的一派感到轻松自在。

感情至上派

第二、三、四类型关心的都是“人”，他们专注于行动与情感：第二类型向外关心他人感情（也就是取得共鸣），第四类型向内探索自己的精神层面，深入内心世界；至于第三类型则完全回避自己或他人的情感，以完成工作。

第二、三、四类型的人有时被称为“形象注重类”或“虚荣自大类”，他们非常在意别人对他们的看法：第二类型希望被别人赞赏为不可或缺的合作伙伴，第三类型在别人看到他们的成就时会感到如沐春风

般地愉悦，第四类型则想让人感觉他深不可知而真诚可靠。这样的自豪感使三种类型在各自关心的特定领域中成为强劲的对手。

在下决定时，第二、三、四类型的人会多方比较找出差异性，哪个我比较喜欢？哪个较重要？或谁的薪水高？从比较中他们会立刻得到答案，而在他们各自专精的领域中，决定通常都能迅速产生。

心智思考派

第五、六、七类型的人将自己的信任托付于理念上，观念和资讯是他们王国中的至宝，这三类型的人重视视觉（“理念”希腊文意思就是“去看”），而最令他们忧虑的则是恐惧。

第五类型在内心接受恐惧，恐惧令他们茫然若失；第七类型遇恐惧则激烈地跳开，他们不去解决恐惧，却利用恐惧刺激自己创造新的可能性；第六类型则直接勇猛地挣扎于恐惧之中，一则逃避恐惧，一则强迫自己面对恐惧。这一派的人都寻求合法和可信赖的权威，但他们下意识寻找的，却是自己内在的权威。

心智思考派的人喜欢分析，将问题分解，观察各个成分，看它们如何紧密结合，尤其喜欢将问题放在某个系统或理论下分析，这三类型人物解决问题的方式便是了解问题。

理性意识派

至于第八、九、一类型的人，中心思想在于意念。“谁的意念较强？你的还是我的？”正直的第一类型企图强制力行“正确的道路”，第八类型则想走他自己的道路，至于第九类型则完全避免表达自己的意念。当意念受挫时，这三类型各以独特的方式表达愤怒：第八类型向外爆发而波及他人，第一类型将愤怒施于自己，表面上仍故作沉稳，第九类型则为自己的意念感到矛盾，变成九种类型中同时是最随和（一开始的特质）也是最任性（之后演变）的人。

第八、九、及一类型是靠比较前例来下决定：我们以前都怎么做？这符合哪一类？第八类型若非专横地打破积习，便像伊拉克前总统胡笙一样，自比为祖先巴比伦王国的尼布里尼撒二世，来为自己辩护；不管何种方式，他们参考的对象都是曾经发生过的事。第九类型是“习惯”的产物（举例来说：“我们为何

这样发邮件？因为从杜鲁门政权开始我们便这么做了，这就是原因所在。”），第一类型则参考已建立的规则来下决定。

同类型的正反表现

虽然你很容易受诱惑将周遭的同事按九型人格加以归类，但这么做却会让你走上歧路。正如我们所知，每一种类型各环绕某个基本议题，正如恐惧之于第六类型，或失落感之于第四类型；有些人采取的方式可能与该特定议题相得益彰，有些则背道而驰，所以第六类型可能真会表现出恐惧：致力于逃离恐惧，但也可能以非恐惧版的面貌出现——表面上勇敢地强迫自己迎向他们所畏惧的一切，即使如此，他“非恐惧版”的面貌依然是受恐惧所支配。了解九型人格各类型的秘诀，便是去发掘支配各类型的议题。

让九型人格为你效劳

.c. 让九型人格为你效劳

事实上，九型人格中的每个类型都彼此相连，只要你知道自己的位置，就可以“从这一点移向另一点”。九型人格是流动的系统，每种类型都可能呈现与平常背道而驰的面貌，它更是平衡的法则，让我们欣赏自我的本质。

如何使用这本书

由于九型人格围绕圆形图表运行，你可以从任何一点进入，你也许想从你自认为是自己的类型开始研读，或者你喜欢先了解经常带给你麻烦的工作伙伴，不管从哪一点进入系统，都能找到进入另一点的途径，你永远能从一点跳到另一点。

九型人格是激励他人表现出最好一面的最佳工具之一，当然也是知晓何时该回避他人的凭借，每一种九型人格类型都有其最能表现自我或陷于挣扎困境的特定状况。

什么被回避了？我的工作伙伴正逃避某个影子议题吗？

第五类型在承认自己逃避的强烈情绪时，将有最好表现。（处于影子点第四类型）

什么被改变了？如何取得同盟点的力量？

当分神迷乱而倔强棘手的第九类型陷入困境时，会整顿事情的轻重缓急而立即获救。（处于同盟点第一类型）

何种环境有助于高度表现点？

第七类型一旦得以独处时最能反击致胜。（处于高度表现点第五类型）

现在令你左右为难吗？是什么让你的同事紧张不已？

第六类型遇指定限时反而停止发愁，如行云流水地完成任务。（处于压力点第三类型）

当你发现自己与别人冲突时，九型人格特别能发挥功效。你愈能调整自己，转而对对方所抱持的观点来看这个问题，便愈能有效率的面对他；一旦了解九型人格，你将能理解同事的善意，而不受他的外在行为所影响。

九型人格也是帮助个人与团体融合的良药，这也是我觉得九型人格最有用的地方；你可以看到不同类型的人，如何相牵连或交错，的确，你可以借由九型人格说明各种类型的偏见，预言出可能发生的误解与麻烦。

以下各章节将详细描述各种类型，并伴随着真实的故事、际遇和实例，你可以立刻一试九型人格的效果；你愈是运用它，它便愈能成为你自己的系统，好好享用吧！

教练的智慧

教练技术是近十多年来西方企业界提高绩效的最有力管理技术之一。它在提高人们处理问题的能力上有明显的成效。在教练的过程中，教练会经常使用区分及回应的方法，就像一面镜子，帮助被教练者看到自己的盲点，让他们可以突破自己性格上的障碍，从而支持被教练者作出对自己最有效的选择。

读者在了解九型人格之后,知道了自己及各种不同类型的性格特质、习惯及盲点。那么,如何能突破这些性格上的障碍,把自己真正的才华及能力发挥得更好呢?如何利用九型人格去改善人生及拥有和谐的人际关系?答案就是,利用教练技术的帮助,让我们清晰地看到自己及其他类型容易出现的盲点,从而作出更有效的选择及行动,把教练的智慧融入生活之中,让自己及他人的人生更为精彩及和谐。

第一部分改革者

第二篇九型人格

.c. 第一部分改革者(ThePerfectionist)

别名楷模,完美主义者,纯粹主义者,法官。

世界观唯一正确之道:让我来教导你。

正面特质目光远大,有原则,忠于立场,稳定,认真,严密,有纪律,客观,一丝不苟,高尚。

负面特质自以为是,冷酷无情,铁石心肠,自大傲慢,严格,苛责自己和他人。

领导风格照章行事,遵循惯例,以达到标准为职责,采取品质至上的管理形态,有时会独裁。

信条零缺点。

人际关系的特质义务,道德,标准作业程序,为人准则。

极少采用的思考方式权宜的应急措施:用“因为我说的”这类权威的言词压迫他。

沟通方式传道式,教导式,训诫式,“我必须……”,“你应该……”。

给你的感受让你感觉自己拥有清晰及崇高的目标,能够光明正大地应付一切,但有时候有被挑剔、被糟蹋、被批判的感觉。

外表整洁,干净,得宜,姿态僵硬,下巴肌肉紧绷,上嘴唇紧闭。

适合的工作环境井然有序，有条不紊，立场坚定，大家遵照同一准则，目标清晰，崇尚标准的环境。

不适合的工作环境混乱的环境，基本前提及规则经常改变的环境，评判基于感情更甚于标准作业程序的环境。

咨询书籍史蒂芬·柯维(StevenCovey)的《原则中心的领导》、本杰明·富兰克林(BenjaminFranklin)的《可怜理查德的年鉴》、孔子的《论语》。

谚语“天下没有白吃的晚餐!”。“理性的人调整自己以适应世界，非理性的人，执意试图让世界来配合他，因此，所有的进步都有赖于非理性者。”——第一类型的萧伯纳(GeorgeBernardShaw)

“我宁愿保持正确,也不愿当总统。”——约翰·凯尔宏(JohnC.Calhoun)

“求上帝赐福,必得回应。”——第一类型的丘吉尔(WinstonChurchill)

代表性人物罗斯·佩罗(RossPerot),菲尔里克斯·昂格(FelixUnger),孔子,礼貌小姐,纳尔逊·曼德拉(NelsonMandela),玛莎·斯图尔特(MarthaStewart),作家兼道德家的丹尼斯·普拉格(DennisPrager),骑警杜德雷(DudleyDo-Right),玛格丽特·撒切尔夫人(MargaretThatcher),珍妮·柯帕特里克(JeaneKirkpatrick),托马斯·摩尔(ThomasMore,英国人文主义者),玛丽·波滨(MaryPoppins),阿米胥人(TheAmish),清教徒(thePuritans),新加坡人(Singapore),乌托邦(Utopia)。

高度表现点第七类型:以模棱两可、自发性、想象力和革新为乐,考虑多样化的可能性而不死守唯一正确之道。

压力点第四类型:变得情绪化、忧郁、自我批判、自怜,却也同时唤醒关于感情及内心的复杂面。

同盟点第二类型:感受到他人的情感,同时以他人的立场去感受一切,重视同情和公平更甚于律法;帮助特殊的人,并因此而显得生气勃勃。

影子点第九类型:“顺应潮流”、尊重固有程序、与他人立场产生共鸣,并因此而立下根基。

最高境界沉着。

恶习愤恨。

改革者与各类型间互动关系如图示：

约翰在某国家安全机构任职，是个非常成功而且大受欢迎的资深管理者，他那一群甚至从没听过九型人格的同事给他取了个绰号，刚好就是“改革者”。

约翰谦恭有礼而且风度翩翩，当客人走进他办公室时，他总是微微鞠躬表示欢迎，不了解他的人会觉得他爱挑剔且自大傲慢，甚至有些冷漠。他说话态度坚定，宣布事情清楚。每周星期一他都会为自己写下当周的任务规划，刻意以自身的价值观筹划他的工作。此外，他为自己的声誉感到骄傲，并视此为可敬的指导原则。他在墙上挂了一道标语：“维护主义，舍我其谁。”

约翰自认为拿手的绝活是“清楚地与分析师沟通必须完成的任务”，显然他的分析师们也同意这点：“约翰最大的优点是让你知道机构的需求为何、规则为何，以及如何进行。”对许多认为政府机构智障而恼人的年轻人而言，约翰显然是天赐的良师益友。

约翰的抽屉中整齐地排列着员工档案，档案左边钉着一页纸条，标明各个分析师的姓名。就拿安卓拉为例吧！约翰在纸条上列举了安卓拉的功绩和长处，档案右边则是标题为“理想下的安卓拉”的纸条，在此约翰为每位员工列举了各自该加强的要求，安卓拉的纸条上便写着：“她负责的领域需要举行工作汇报；她须加强外语能力；她必须派驻海外了。”约翰将这两张纸条与员工分享，在他们达成他的理想要求后，便将之从列表中扣除，每位员工的工作生涯都被向前规划三年，而令我大感意外的是，这种辅导形态竟然在全球各地几乎都大受欢迎。

众所皆知，约翰极擅于编辑及检阅分析师的作品。“我会称他粗鲁却公正。”一个较喜欢老板以温和手腕对待属下的员工这么说过。有人感觉他所关注的事项过于琐碎。“约翰是个承受着极大痛苦的人，”他另一位同事则这么说，“而他将自己的痛苦转移到别人身上。”

面对这类批评，约翰的反应是：“我的底线是把工作做好，将手边的资源管理得当，并交出品质优良的产品，这才是最重要的事。如果因此需要批评别人，即使可能对别人造成伤害，我也义无反顾。当然我会试着保持温和，但底线是‘把工作做好’，而不是‘让我们成为好朋友’，工作时，我不在乎别人喜不喜欢我，这点你们大可强调。”

你能认出约翰吗？他正是个第一类型。

基本特征

◎基本特征

第一类型重视原则，他们坚信正确和正直的方法，同时也要求工作以无懈可击的方式完成，不管需投入多少时间或精力，他们想让你达到这般境界。

第一类型工作时像个优秀的侦察兵，他们谨慎、行为举止得当、有条不紊、准时，并且不辞辛苦。他们注重细节，小心翼翼，而且他们遵循规则。

但同时，第一类型也挺讨人厌的：他们四处张望以找出一切不妥的地方——无能的、成果不彰的、混乱的、自怜而佯装不知的、没礼貌的、文法拼字错误的，还有可能最甚者是缺乏价值的，这些现象都令他们厌恶。

但第一类型很少像第四类型会因自怜而崩溃，或像第五类型那样关闭心扉，周遭林立的怪象反倒刺激他展开补救行动。第一类型是强制却不切实际的社会改革家，他不但力行美德，宣导美德，更有无穷的精力的来辅正你。

第一类型是教养极佳的喷火恐龙，他喷出的火焰可能是纯净之火——可以测试你的性情，激发出你的最佳表现；也可能是严惩的地狱之火，在盛怒之下烧得你面目全非。因为他们强力地自我克制，以表现得有礼，当他们的火气一泄而出时，那就像是压抑已久的火山，大部分的改革者甚至不知道自己已狠狠地灼伤了同事。

第一类型寻找并依赖简单却永恒的真理。典型的第一类型人物本杰明·富兰克林便是以这种简单、乐观和实用的规范自持。富兰克林强调自制、次序、节省、勤勉和中庸，之后在顾问的力劝下，他才在原始信条上添加了博爱。“我不能自夸成功地实现了美德的真髓，”他这么写过，“但我却学到了不少皮毛。”

史蒂芬·柯维在他的著作《高效能人士的七个习惯》（TheSevenHabitsOfHighlyEffectivePeople）中这么写道：

“我们的安全感，不像其他以人或事为基础的系统，受制于频繁的变动，我们了解正确的原则是永恒不变的，因此我们大可放心仰赖之。

“原则不会对事情反应，不会乱发脾气，不会以多重标准对待我们，不会跟我们离婚或与我们最好的朋友私奔，不会捉我们的小辫子……原则是深远而根本的真理，是正统的事实，是紧密交织着正确、一致、美德和力量的尼龙绳，贯穿着你我的生命结构。”

第一类型的世界观简而言之正是如此。

为了升华他们心目中的完美，第一类型采取他所认同的高层权威所抱持的任何一种官方标准，并将此标准转变成自己的。这些标准可能是伦理道德、可能是公司标准作业程序、职业上的责任义务、父母的金玉良言、公司奉为标准的原则或圣经。

精确地说，第一类型是个像书的人，许多第一类型，如果在部门中找不到可作为标准的书，便自己草拟一本。紧急护理站的护士露西，初抵护理站任职时发现站里居然没有一套医疗政策，她坚持写一本，整个过程却花了她九个月的时间；在此同时，护理站其实也毫无政策可言。第一类型了解建立正式系统及规章的重要性，但他们不太能及时反应，而且经常受不重要的细节所牵绊。

“我的工作不需要自发性，”第一类型的内科医生吉姆说，“它不具创造性，而比较像反反复复的算法，像是由线索导引至结论的一套规则。”

第一类型是防范措施的信徒，他们随时准备一套备用程序以防止故障或危机的发生。罗伯是第一类型的家具商，他为一般生意状况，例如拜访新客户或监督产品制造等，建立了一套详细清单，并将这份规范

提供相关人员参考；而他电脑里还有另一份类似的私人清单，列举了滑雪、露营旅游，或训练他儿子的足球队等种种细节。

心理诊断

第一类型早年遭受炮火般严格的洗礼：他们通常有苛求或极爱吹毛求疵的父母或对他影响重大的长者。不像第二、三类型被赞美所包围（第二类型因帮助他人、第三类型因有所成就而受赞美），第一类型在违犯规则时，饱受皮带鞭笞或严苛斥责；许多第一类型依稀记得他们发誓再也不犯某件错误、或者任何一件错误的情景。

第一类型通常是严肃、努力不懈而乖巧的孩子，他们学会如何控制自己的愤怒，并将自己麻烦的需求搁置一旁；他们选择认同一套方针，摒弃自我感情，而有时他们干脆就认同施压者。“假使我能再努力一些，遵循这些规则，保持井然有序、严守纪律就好了！”第一类型想着，“那么那些权威人士便会注意到我，并奖励我。”

然而随着年龄渐长，第一类型不得不注意到正式规则并未如预期般地发挥功效，他们开始感到羞辱，发现他将自己托付给一个错误的希望，于是忿恨之情骤然而生，第一类型对这个世界以及他自己感到愤怒，即使如此，他们依然佯装品行优良。

你的优势

你的优势

第一类型实际而忙碌，他们孜孜不倦以实现许多成就，他们会成为极佳的良师益友。约翰在国家安全机构的上司是第三类型，他对约翰下了如此的评语：“他是你所能想象出最佳的教练。每当我有属下需要磨练技能，我一定一开始就送他去约翰那里，在他的训练下，那些人总是不断地进步；但如果有什么事需要立即不择手段地完成，此时我绝对会交给别人去做。”

第一类型要求对方尽力，同时他们也做出最好的计划，为平凡的活动赋予特殊意义，让你自觉参与了光荣而崇高的计划，他们注重各种行动的意义与结果，他们能看穿你的潜力和美德，而他们也要你自己看到。

这些特质使他们成为真正的梦想家，以精确和清晰的眼光将手边的人、计划、关系或困境的解决之道加以理想化，因此，他们能帮你澄清你的工作计划和目标。如果你在计划开始或主持重要会议之前与第一类型接触，你会重拾信心。

第一类型在最好的状况下，坚持原则而不局限于规则。他们的兴趣将从批评处罚，转移至帮助别人自尊自重，并促使他人有最好的表现。他们会致力于让公司成为恪守公民义务的良好团体，他们感兴趣的议题，包括员工健康及安全、产品品质、与客户交易正当、公司的慈善作为以及参与社区活动等。

第一类型是九型人格的良知面。身为忠实的道德理想主义者，他们相信自己之所以做，是因为那是对的，而不是为了金钱或名誉。当你确定何者为是，同时也自动参考指导原则时，你将轻易地变成自制的第一类型人物。

第一类型注重品质。极其小气的统计学家爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)，他就是个第一类型；对戴明而言，达到高品质的途径，在于靠维持统计上的高度控制以“减少变数”——这正是货真价实的第一类型方法。戴明反对将合约授与出价最低的投标人的陋习，低成本并非是唯一重要的，品质也该在签约人的考虑之列。的确，任何轻蔑品质的主张都被戴明所怀疑，连重视目标的第三类型的客观管理方式也在他的黑名单之列。他疾呼“时时刻刻永远求进步”的必要性，这正是第一类型赖以生存的名言。

受价值的驱使

所有的第一类型都想帮助他人，而他们也许多心血和热情奉献给完美主义。我的朋友戴克是工业研究科学家，那可是个高要求而吃力的职务，他耗费许多的时间，不拿一分钱，义务在网络上针对各方对他研究领域中有道德方面的询问进行讨论，他主持两个讨论团体，一个为科学家、另一个则为伦理学家，并且随时发表深思熟虑的长篇大作。第一类型会不眠不休地投入他所坚信的事物。

不同于第五和第九类型，第一类型无法做个旁观者，不过他们倒像第三类型，对行动有所偏好，他们的齿轮早已咬合。他们决意与他人分享自己的价值和观点，即使没人要求他这么做，或者即使他不在其位。安是个高中英文老师，她本身毫无电脑实务经验，当学校公布将聘请一名科技指导来督导电脑学习的消息时，安认为他们并没有指派正确的任务给这名科技专家，她抱持着强硬的观点：这样的专才不该被埋在办公室里，而应该做个她所谓的“指导长”去亲临教室指导，并且随时向老师提供各种辅导和训练。于是，她写信给聘雇委员会、会见校长、教师协会总裁，甚至教区长，以确定他们了解她的意思。第一类型必须推行他们实质的梦想，而他们会负起责任努力让梦想成真。

每一种九型人格都各有一套个人价值观，第一类型改革者则最擅于刻意在价值观中融入道德标准，他们只想做正确的事。“我不在乎开除员工，但我很不喜欢解雇员工。”在建设公司担任主任的第一类型罗西说，“当你开除员工时，你有工作表现方面的理由；员工旷工或未完成工作，此时你大可理直气壮地告诉他：‘抱歉，你不用来上班了。’我绝不会因此感到不快，我只觉得在尽我的本份。”

“但当你解雇员工时，这便完全与个人表现无关，而是外在的财务因素导致的决定，我不认为这么做是对的，而且我也不认为对公司长期发展有益。”

改革者

要在工作场合中做个强制的实行者，第一类型可占尽上风了。他们准时上班（对他们而言，准时有其道德上的地位），他们非常擅于制订行程，并将一切组织得有条不紊。第一类型以极度注意细节来掌控一切，“省小钱就是赚大钱”。大部分的第一类型会出色地保存有关工作方面的摘记、杂志和文书，“我的记录可以通过任何一种测试。”在某制造厂负责品管的第一类型伊坦说，“我百分之九十的记录都极尽完美之境，而剩下的百分之十则达到非常好的境界。”

虽然其他人常将第一类型注重细节的特征视为完美主义论，但大部分的第一类型却不以为然，他们较倾向于认为自己只是在试着去做正确的事，或“将错误减少至最低”。

经营连锁书店的玛吉说：“认为第一类型想成为完美主义者的观念是错误的，我本身就是第一类型，却仍不时发现自身的不完美。我不想达到完美之境，那似乎不可能做到，但我总是知道我能做得更好，而且永远有改善的办法。”

法国心理医师爱迈·库尔(EmileCoue)的名言是：“每天在各方面我都愈来愈好”，这可能就是第一类型的祷文

有待改善

有待改善

百老汇戏剧巨星乔治·阿博特(GeorgeAbbott)打高尔夫球时，在球道上昏倒了，阿博特当时已有一百多岁的高龄，他一时爬不起来，他太太倾身摇着他，“起来啊！乔治，快起来啊！”她苦苦哀求着，“别放在(lay)这儿啊！”过了一会儿，阿博特张开眼说：“是躺在(lie)这儿”。(译者注：lay是英文时态上的错误。)

第一类型是九型人格中的传道者和文法大师，他们着迷于错误和造句法，有时也醉心于不计代价地去表达事实真相。

森林在哪里？

许多第一类型见树不见林。约翰在国家安全机构的老板说：“我会把我的投手或打击手送去给他，他会告诉你这两人各自的缺点，但我不会让他应付整个球赛，他太注重细节，投注太多的时间在琐碎事物上，他过于努力，也太紧张了，他对一切事物都全力以赴，但他缺少一个变阻器。”

第一类型重视保持正确或表现得当更甚于完成任务，他们总是避免自己投入不看好的任务之中，他们只想去进行那些需要完成的完美任务。“我再也无法跟菲比共事了！”某大学发展部的副总经理琼说，“眼前我们面临百万计划的截止日期，还有一大部分尚未完工，而菲比却仍专注于让所有的时态保持一致。”

然而第一类型却自认为有效率，因为他们是如此的辛勤不懈；但有些第一类型只是拚命地工作，而不是聪明地工作。负面的第一类型像古希腊皮洛士王，只专注于赢取道德伦理上的胜利和证明自己的理论，对完成实际任务却不感兴趣。

正直而拘于规范

负面的第一类型，在品质管理上面临全面的挫败。《商业周刊》曾报导，硅谷一名科学设备制造商让上千名经理参与品质管理课程，力图改变公司文化。他们真的做到了！高科技真空设备的制造部门准时交货的比率由42%提升到92%；而公司的某个服务单位更在及时修复方面高居工业排行之首。然而，真空设备的制造人员却因过分专注于遵循理想化的时间表，以此作为衡量生产“品质”的准则，以致于没有时间回应顾客的疑问，他们的生意在市场上一落千丈；同时维修人员也迫于时间表的压力，没有时间向顾客解释如何避免故障。连公司的品管经理都说：“所有品管图表分析都呈上扬趋势，但其他各方面却全是下滑的曲线。”第一类型的人必须记住，他们珍贵的标准——不论是减低成本、加速生产、持续增长，或衡量表现等——都不是最终目的，还有客户及市场（联盟点，第二类型）需要你的青睐，也别忘了将事情的全貌考虑进去（高度表现点，第七类型）。

第一类型的普遍问题是注重形式高于实质，注重律法甚于公正。负面的第一类型，因考虑不周的严苛，抑制了进取心。

当这些可敬的道德家变得爱说教，当教诲变成传道（或甚至指责），当只允许“一种正确的方法”出现时，问题就大了，这时候“自己的方法”（第八类型的坚持）转变为“大家的方法”，他们经常将自己的意思强加于他人身上，而且全是“为别人着想”。

《洛杉矶时代》（LosAngelesTimes）报导一名读者，近来陪她那第三类型的女儿玛肯琪参加一场木偶戏的演出，她过分担忧别的孩子没有遵从公布的规则，当有人告诉她，该多花点时间注意自己，少花点时间担心别人时，她惊呼：“我不能这么做，这太自私了。”

第一类型的人不会、也不能愉悦地忍受患者，他们的批评可能粗鲁、苛刻、无情而且公开。举例来说，内科医生詹美对痛责抽烟的病人毫不放松，“我不在乎他们怎么想我，”他说，“但抽烟是愚蠢的行为。”

第一类型受理想所驱策，而不像第二、三类型受客户或市场所影响。“零缺点”政策听起来可能不错，但事实上如果不能为客户带来利益，可绝对大事不妙。

“我手下有个护士给一位病人送例行的药物，”德州某医院一位第二类型的护士长说：“药上的标签显示药在四天前就过期了，当第一类型的药剂师莲达知道时怒不可抑，她对我劈头就骂：‘绝对、绝对不准使用过期的药！’”

“‘实际点，莲达，’我对她说，‘你不是在告诉我这药和四天前有什么不同吧？这些过期日都定得很保守，而这些药是病人急需要用的。我不认为这有什么大不了的。’”

“无论如何，她填了失职报告表，于是举行了审问会，她义正辞严地把这件事解释了一遍。”

“当着所有人的面，我转向她说：‘如果你对这件事如此不悦，药房里怎么会有过期的药而导致整件事的发生呢？’她的脸都绿了！”

这可着实让第一类型哑口无言！

第一类型自言自语着

多笑一些！但在剔过牙前可别张口笑。

——第一类型自言自语着

在工作上你可能觉得大受第一类型的摧残，但那绝对比不上他内心对自己所进行的审判。第一类型的内心世界里有个审判官，监视着他的一举一动，并提供现场评判。担任公司培训人员的亚特说：“当我演讲时，就在字句从我嘴中滑出的同时，我也批判着自己的表现：我是否与听众连成一气？我的表达是否清晰？我是否滔滔不绝地压倒全场？我是否说服了他们？演讲结束时，我根本不需要再做评估，因为我非常明白自己的表现如何。”

当第一类型摸着良心时，他的良心发出的声音绝不低沉微弱，而是充了气似的大声疾呼：“你怎么这么笨？”“你该更多产、更有创意的！”“你该过得更好的！”

有这么个内心审判官已经够糟了，但第一类型更认为，别人内心也都蕴藏着可与自己相提并论的工作狂热。不过第一类型认为别人不像自己，即使陷入困境也能保守本分，别人似乎不太听他的意见。这样的结果就是，当别人工作不能圆满完成时，第一类型不单会质疑他的工作能力，还会强加违背道德的罪名。工程师汤姆是第一类型，他对一个年轻的工程师下了这样的评语：“他知道的应该不只这些，只是他不愿意花心思去做。”

有些第一类型难以与被他们认定“有罪的”员工融洽相处——也就是那些错误百出而漠视规则的人。面对这些触犯规律的人，第一类型的倾向是直接排开他们，犯罪者为社会所不容，最好让他们从场景中消失！第一类型的人可以毫不悔恨、毫不同情地开除人，只要这些人的失败看起来是故意的。至于他自己的行为举止，则是极端刻意地表现完美，他们幻想别人也以相同、甚至更道德化的意识来做选择，第一类型的裁决有如上帝的手，刻不容缓而具惩罚性。连锁百货公司的买主乔纳森一再向某公司报怨产品上的问题，当这家公司并未如多次保证加以修正时，他拒绝接受该公司任何一项产品，连那些没有问题的也不收。“如果你手臂上生了癌细胞，你不能一次只切除一寸，你必须将整块从肩膀上切除。”乔纳森这么说。

许多稽核员、会计师以及与数字为伍的人都是第一类型，“我喜欢当会计师，”凯西微笑地说，“因为这些数字和报告都是白纸黑字，你大可向人们证明他们错了。”

未进化的第一类型是道德会计师，他们掌握贷方和借方的一切行踪，但就像老子的名言：精明的会计师不需要借据就能掌握一切（“和大怨，必有余怨，安可以为善？是以圣人执左契，而不责于人。有德司契，无德司彻。天道无亲，常与善人。”《老子》第七十九章）。

强制而过分负责

第一类型的工作态度，深受他们无情回避错误的个性所影响。

当公司培训人员亚特外出讲课时，他从不用装幻灯片的盒子，虽然那可轻易地塞进他的公文包里，取而代之的，他将整个旋转式幻灯放映机和投影机一并带着，出差的两天前，他就把幻灯片按次序装进放映机内，前往机场前，他还会一再反复检查以确定幻灯片的次序正确；与他南辕北辙的搭档第七类型的麦可，则只在前一晚才开始准备，当他因通知太晚，而无法要求秘书加班整理幻灯片时，他甚至不带幻灯片去。

第一类型极有责任感，有时负责得太过分了。第一类型的凯是某基金会的执行官，经常在公司加班到半夜，她虽不满工作负荷太大，却无法、也不愿意对此表达意见。最后在接任这项工作的数个月后，她终于智穷力尽，于是她打电话给董事长，愤怒地告诉他，她需要一名助理，至少也得为她请个兼职人员，董事长的回应是：“你当然需要多个人来协助你，怎么不早一点告诉我呢？”当凯告诉我这件事时，她眼眶泛着泪水。对第一类型而言，承认自己工作操劳过度或需要帮助（换言之，就是不完美），是羞赧的告白。

天真

相对于第六类型了解工作就是政治，人是出于兴趣而有所反应，第一类型则致力于别人所看不到的绝对道德性。

第一类型的朗是好莱坞某著名电视摄影棚的会计主管，他所从事的正是最适合第一类型的工作。他想奖励麾下最优秀的记帐员第九类型的莎拉，由于没有预算帮她加薪，于是他提议加重她的责任并增加她决策的权力：他认为那是提升她的好机会。莎拉没有立刻回应，而当他追问她时，满心以为她会跟他一样兴奋，没想到竟被她一口回绝。莎拉认为工作内容的改变是在加重她的负担，也就是“免费做更多的工作”，她认为她的表现值得加薪，赋予她更多的责任只是给予最后一名的安慰奖，这样的观点令朗瞠目结舌。

与第一类型共事

. c. 与第一类型共事

如何影响第一类型

第一类型最擅于将一切理由归于为了达到更完美的境界、为了公司好、为了团队好、为了工作好，或这样才公平、或这将有助于“造成时势”、或你将因此学到有价值的东西并成为更好的人、或他人会因此受惠等等。

不管你怎么做，千万别利用利害关系或及时的利益去说服他，“嘿，大家都这么做，我们也会奏效的。”这类话等于向大部分第一类型高举开战红旗。第一类型不像第三类型了解抄近路可在激烈竞争下立于不败

之地，第一类型认为这类的妥协是廉价的尝试，既是在耍手段又会贬低身分。有句谚语这么说：“就算你赢了这场竞赛，你依然只是一只低贱的小老鼠。”

要惹怒定型的第一类型，最快的办法就是要求他大开例外，这可是场法律对抗公平的古老战役。法律——第一类型的最爱。第一类型要求一律平等，但公平则是为正当的特殊案例开例外，这种行为显然欠缺次序，必然使第一类型迷惑无助，使他们失去他们熟悉的道德罗盘。

只有在第一类型想起他面对的是人，而不是抽象的原则时，他才会斟酌个体（处于联盟点，第二类型），而他需要你温柔地提醒他。

第一类型如何下决定

九型人格中的第二、三类是比较型的，他们能轻易地从两种既有的选择中挑出较好的，但第一类型则将既有的选择与理想化的可能性相比。第一类型想象出一种理想化的版本，一个完美的相关标准，以衡量现有的选择。

日本棒球队经理在心中存有明确的理想结果，他们谋划策略的方式不折不扣就是第一类型风格。“日本的球队经理害怕太快下决定，因为他们怕下错决定。”东京巨人队的华伦克罗马提说：“他们每件事都和教练讨论到底，才做出行动，我在大阪才一局半就打了四十五分钟。”

虽然第一类型具有好批评的个性，但要他做出真正的评断，却会令他大感压迫。事实上，他们之所以认同权威、原则或标准，是因为那使个人的评断毫无用武之地（“不是我批评你，是规则不许！”），因此，当第一类型必须做出自主的批判时，他可能觉得自己冒昧放肆，他会紧抓自己的标准，奖励你或率直地对你的鲁莽、多管闲事或不恰当的意见及感受大表轻蔑，谁在乎你怎么想？为何不去看看做事的正确方法？想对第一类型的批判投其所好，那表示你得让他知道你的计划如此的井然有序，一切皆以传统、正当及刻意的方式完成，而且你的意见又是如此符合那独一无二的最佳解决方案。

一旦做出决定，第一类型还是不断地沉迷于思考中，即使这些决定不容改变。“我不断地评估我的决定，这样我在未来才能做出更好的决定，过去三年间我反复重新思考是否该买我的迷你厢型车。”培训师亚特说。

在团体中做出决定，对第一类型而言可能并非易事。身为团队中的一员，必须遵守互信互谅的原则，有些第一类型却为这种不设限的筹划过程挣扎不已，当你一开始就知道自己是对的，你会很难加入别人共同达成一致的決定。

但第一类型也能成为极佳的默契培养者，虽然我们认为第一类型较像个审判官而不像调停人，但进化过后的第一类型会大公无私，并且一丝不苟地确保各方都能得到应得的结果。第九类型就是天生的最佳和事佬！他们的天性较容易被任何一点微小的回应所差遣，瞧瞧辛普森审判中主事的蓝斯法官就知道。

第一类型的领导风格

第一类型的领导风格

道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。

——第一类型的孔子谈论第一类型领导力的高明面与卑劣面

第一类型是强硬正直的领袖，他在一开始便预知结果，他心中对“正确”的结局，以及达成目标的原理原则非常清晰。他的领导方式是以强制的手腕与属下分享心中的想法：他必须告诉你他的想法是什么，而你必须对这个想法有所回应。

第一类型非常乐意去更正他人，批评比赞美更容易从他的口中滑出，但他宁可每个人都跟他一样，明白正确的事物是什么，这可能意味着他会引领你到一个你可能都没听过的道德标准上，他在着手评判表现或其他评估架构时，从不怯懦。

第一类型借由不厌其烦地解说计划、系统及程序来领导，任何一个系统，不管是财务、人力资源或技术等，都有其正确的经营方法。第一类型会命令或指挥属下，他要每个人按规矩来，当有人误入歧途，他

会将这个人赶回队伍中。欧洲财务服务联合企业“里本斯（LippensAG）”的主席莫瑞斯·里本斯称他的管理风格为“应用正统的压力”。

第一类型的领导者，倾向于设立清楚的疆界，他们明确地建立任务、责任和报告的主从关系，借此来表明界限，他们清楚谁该做什么事，而谁该向谁报告（相较于第七类型的领导风格，在职务上的界定及报告主从关系，就相互重叠且经常改变）。这种领导风格，往往会对属下以及应该执行的任务施以强硬而富指导性的控制。对第一类型的领导者而言，委派他人是靠不住的，那可能使任务无法完美达成。第一类型的领导者知道，在他们关切的范围内，几乎每件事他都能做得比任何人更好，至少比任何人都能恪守本分。

第一类型会正确详尽地提供共事者所需的指示，而他们也喜欢接到相同的信息。纽约州水牛城某律师事务所派遣一位年轻的新手到纽约市进行联邦诉讼，临行前，一名资深律师向这名即将出远门的哈佛法律系校友口授了冗长而详尽的备忘录，包括如何在肯尼迪机场外叫出租车，进入福里区的法庭后往哪转弯，以及哪里有传真机可传送档案文件回公司等等的一切指导。

当工作小组向第一类型上司报告时，表面上通常会平顺地进行。例如，在约翰强烈的影响力下，他局里的工作组员配合十分紧密，约翰骄傲地说：“我们团队的规章制度非常严谨与清晰。”

也许是制度太清晰了，约翰向我抱怨他的工作组员只能做可以胜任的工作，而拒绝异常的任务；组员都非常热诚，但并不能满足约翰所要求的工作狂热，团队中虽不乏有潜力的优秀人才，但没有一个人能被造就成闪耀之星，许多组员更表明不愿出名。在九型人格的第一类型团体里，没有人想犯大错误。神似第一类型的日本人有则谚语：“叶子长太高的草会被割掉。”这是对其最好的诠释。

约翰几乎恍然大悟地对我说：“在我这里，要找个人发表一番意见，就像拔牙一样困难！”造就这种后果的部分原因是，第一类型的主管侃侃流出善意的批评，很快就让四周的人住嘴。

最佳的第一类型主管会建立普遍可行的道德气氛，可能是对产品品质或员工安全方面的关切，或是对公司的社会责任的重视。

第一类型的工作形态

在最好的状况下，第一类型的人小心翼翼而努力不懈，他们不求捷径，只希望工作正确地完成；他们井然有序，喜欢利用时程表和明细表；他们用冷漠的眼光看待细节，而所有的第一类型都受价值观所驱策。

像只早起鸟儿的第一类型，会事先完成任务、计划及报告，深怕迟交或成品不完美；至于那些延迟工作进度的第一类型，是因为他的作品尚未达到完美境界；不管是哪一种，第一类型的时间性反应了他们追求完美的梦想。

对大部分第一类型而言，追求完美的梦想还包括了公正和声誉。前面提过德州某医院的副院长哈里是第二类型，他督导第一类型的药剂师莲达：“去年，莲达表现得很不错，除了预算超支以外；这在医院可算是件大事，但她认为钱都花在采购上，从库存的价值来看她并未超支，所以我给她加了 3.5%的薪水。”

“但莲达认为她确实完成了她的工作项目，值得加到 4%。我大部分的加薪讨论都只持续五分钟，但莲达和我谈了两个小时。她非常愤怒自己没有得到最高加薪比率 4%，她试着不表现出来，她咬紧牙关，依然保持礼貌地谈话，她认为没有得到的那 0.5%，否定了她一切的工作表现；但事实确非如此。”

“当天稍后，她又约我会面，她带了两箱档案回来。她的档案记录得真是太惊人了，她清楚每分每毛花在何处，谁会在乎一片阿司匹林用到哪儿去了？但她准备证明自己，她说：‘你对我加薪幅度的考虑并未基于规则，你订下的标准，我都不折不扣地遵循。’她辩称我从未亲口明白告诉她，未符合预算竟要扣掉她半个百分点。我们老是说要优先满足药剂师的需求，而她挟此来证明她的工作表现完全符合药剂检定标准，这点她确实是做到了。”

“我告诉她，‘你是部门主管，有点常识吧！你该知道在财务上你难辞其咎，大家都清楚这点。’”

“她说，‘这我可不清楚，你不该只因一项没有被白纸黑字写下，而我也不知道你会抱持的期望，就降低我的评分。’”

“最后，我开始可怜她，她如此逐字逐句地计较实在很折磨人，快把我烦死了。我必须承认我从不确定她超支的后果有多严重，虽然我想别人可能早已看出，但到了那个节骨眼，我只觉得这种问题不值得浪费我的时间，于是我告诉她：‘好！你是对的。’她顿时明耀照人，我说：‘我会给你那半个百分点，既

然那对你是这么重要，而我认为我们未来能共同有效率地工作比那半个百分比所花费的金钱来得重要，但假使你还是超支的话，绝对不准再进我办公室要求更多的薪水。’ ”

“我也从这件事了解到，跟第一类型相处，你必须百分之百地实事求是，就这方面而言，他们是如此的专注于计划，却也如此的捉不到重点。”

第一类型学习方式

第一类型学习方式

第一类型由外向内的学习，“规则和标准是什么？”第一类型的人会这么问，“我要把它们转变成我自己的规则标准。”向他们清楚地表达你的期望，即兴作品或组织散漫的展示简报很难赢取他们的芳心，但只要规则表达清楚，心血来潮的脑力激荡也还是能奏效。他们的学习方式是：精密观察，勤做笔记，实地或心中暗自制作清单，然后一一删除清单上完成的项目。

第一类型的组织

第一类型的组织体系具备指导性、规范性及纠正性，组织自动创造出大量的规定和标准作业程序，从头到尾精确地叙述工作该以何种方式完成，规定中还可能列举了伦理操守的法典或适当的穿着、谈业务的礼节，甚至还有员工气质的特别指导。一家中西部超大型家具制造商给予新人员一本厚达 114 页的员工守则：员工不得在上班时间讲私人电话、休息时间不得离开停车场以外的区域等等，对每一项违规，从迟到对主任不敬，都精确地规定了处罚方式。

相同的状况也发生在罗斯佩罗电子数据系统公司里，这个第一类型组织，规定了严苛的衣着打扮，但对员工加班的回馈却不近人情。组织中是非分明，员工常睡在办公室里，或承担惊人的工作量，出差到各大小乡镇，他们经常好几个月才见到亲人一面，就好象加入了现代的十字军圣战。

这种在细节上强制而一味地追求完美，意味着第一类型组织虽努力不懈，却可能疏离市场的现实面和结果。他们致力达到完美，却也脱离了现实，最后导致毫无成效、且缺乏效率。“零缺点”可能使对手气到极点，也可能丝毫起不了作用。

第一类型组织自以为知道“唯一真正的道路”。这种强硬的态度使他们与其他可选择的程序及处理方法绝缘。

在最好的状况下，第一类型组织会计划未来，他的行动绝非偶然，他们言出必行，遵循着计划表走，他们正直可敬，并以持续进步自许。

摩托罗拉就是著名的第一类型企业，他们在全公司大肆而无情地强调品质，当摩托罗拉劳师动众地致力于品质改进后，他们赢得了由商业部主办的闻名全球的第一届马肯巴利治品质奖（MalcolmBaldridgePrize）。但深信第一类型信条的摩托罗拉，开始要求一万家供货商告知何时也会申请角逐巴利治奖的时程表，否则摩托罗拉将另觅合作伙伴。根据摩托罗拉人事部资深执行主管威廉·维格宏说，大家“必须接受我们对工作及工作周的定义：那代表了将完美的成品交到客人手上所耗费的时间。”

第一类型的组织文化，当处于较稳定的市场中、拥有设计新颖的产品、或当他们的标准设定符合上扬成长曲线时，最能有所表现。至于在现代瞬息万变的潮流和趋势中寻找新的“真理”，或在澎湃汹涌的市场环境下骤然调整自己，则非第一类型所能掌控。

如何激发第一类型最佳的一面

率直的第一类型是专制主义者，他们压抑自己的第九类型影子点：混乱、矛盾而似是而非。第九类型深知该如何信任自然的次序，第一类型却无法领悟在何种状况下该任其自行发展（第九类型影子点），又缺乏同情心去感受别人真正的需求和欲望（第二类型联盟点），这群专制主义者，严苛地将他们所认定的客观标准及规则强加于一切人、事、物上。当第一类型平衡了他们的两个辅助点，他们才较能反应别人的主观需求，而不是一味地强制执行某个理想的解决之道。

当第一类型平衡了双翼的拉力，他们将“顺其自然”（第九类型）并“服务他人”（第二类型），此刻他们将步上沉着的最高境界；就像著名的祷告词：“神赐予我沉着以接纳我无法改变的事物，再赐予我勇气去改变我能够改变的事物，更赐予我智能以知悉其中的差异。”

处于流畅状况下的第一类型，放下了整顿世界的重担，转而抱持高明第七类型的透视观：满脑子充满令人兴奋的想象力、革新，和乐观的千变万化景象。逆境下的第一类型则沉入忧郁情感的混乱之海，这正是第一类型面临压力点（第四类型）的情景，这些情感使一向不太表露个人风格的第一类型，转而充满个人色彩，并因此让他度过压力点。

压力点：第四类型

压力点：第四类型

当第一类型受到压力时，将转变成第四类型。第一类型的精神力学是抑制愤怒，但在压力下，这些一向擅于自制的的第一类型，可能变得极度情绪化，对大部分的第一类型而言，这是个惊人的改变：此时的他们沉浸于忧郁和热情的混乱之海，这使一向正直的第一类型变得满腹牢骚而好指责，他自觉被那些过于情绪化而不了解次序、价值的重要性的人，无意或刻意地牺牲掉了。

一向乐观地致力于达到更趋完美之境的第一类型，在压力下不再抱持任何希望，也不再拥有任何改变的力量，于是他从痛批别人，转变成专注地对自我的展望感到无助。“这样是堕落的，是不恰当的，抛开这一切吧！”转变成第四类型的第一类型会这么说。

但第四类型也是警钟。一向自信能依照客观原则为他人提供答案的第一类型，开始以不确定的眼光看待自我内在，因此在第四类型下的第一类型，将重新唤起人类情感的本质与复杂面，尤其是他自己的情感。

高度表现点：第七类型

在高度表现点上，第一类型从自制转而冲动，从“唯一正确之道”变得模棱两可、自发及革新，这些特征正是第七类型的标记，他们此时不再在乎计划是否会失败，也无所谓时程表是否离谱地延误，他们完全松懈下来，不再过于在意自己，只是轻松地翱翔飞舞。

毫不意外地，第一类型在被派驻海外执行任务而不须负官方责任时，总能将平日例行公事以外的事处理得很好，此时的他们很容易转变成第七类型：“虽然有时还需要他在两州之间奔波。”一位第一类型的配偶这么说。

第七类型激发第一类型与他人分享梦想，网罗适当人才，让每个人各就各位。当第一类型转变成第七类型时，他们原本传道者或老师的形象，会转变成合作或实验的伙伴，乐意投机且勇于犯错。

问第一类型“假使如何如何该怎么办？”之类的问题，或鼓励团队进行脑力激荡，是建立第七类型环境的有效方法。我们为约翰在中情局焦急紧张的团队，设计一周一次的脑力激荡活动，以培养更多的创造力、独立性、冒险性及乐趣。由于第一类型只要了解规则为何，便能安然接受不受拘束的创意，我们为这个活动建立起清晰的规则，于是各种点子在免于批评或评断的情况下，如雨后春笋般地冒出，每个点子都可能是好点子，目的在于重量而不在于质量。每个人都乐于此道，约翰也松懈下来，于是一些明日之星渐渐从小组中展露光芒。

两个辅助点

影子点：第九类型

第一类型在第九类型中找到自己的影子：那是个混乱、无次序、无差别的世界，对立、甚至矛盾的立场比比皆是。第一类型通常置身于黑白分明的世界，虽然或许残酷冷漠，但至少正义得以迅速伸张，并在其主张下显得头头是道。第九类型则布满了灰暗的阴影，在那里，每件事都可商榷，每件事也都彼此牵连。

但影子点第九类型却能在以人为主的真实世界中琢磨第一类型；转向第九类型的第一类型开始发觉自己强烈秉持的观念，虽合法却不畅销；“第九类型老是令我发狂，他们的优柔寡断令我憎恶。”约翰说，“但现在我事事征求他们的意见，应该说征求他们许许多多的意见，我将它视为一种‘意识运动’，我会问他，‘你认为如何？’然后再问，‘你还想到什么？’这么做可以扩张我的架构。第一类型自我疏离，第九类型则与人保持联系，我觉得非常受用。”第一类型是九型人格中最致力于强制改变他人的类型，而第九类型则最不会去改变别人；在第九类型下的第一类型学会了松手。

联盟点：第二类型

在倾听他人的第二类型王国中，第一类型想起了他们管理的不只是程序、规则或教条，他们更跟一群有感情的人一起工作；处于第二类型下的第一类型，学会了欣赏别人，像约翰就学会了重视他面前的人，而不只是想到脑中理想化的规范。

“第二类型在两方面改变了我，”约翰说，“就帮我做事的分析师而言，我依然自认为擅于洞悉他们的职业生涯规划，但与其直接为他设计一个理想的计划，我更须去倾听他们心中的狂热与欲望，以帮他们做出一个更贴切适用的决定。”《商业周刊》的一名编辑提醒了我们：“‘品质至上的管理形态’，只有在该公司察觉出客户所在乎的重点时，才会奏效。”

第二类型制造同情的气氛，而那正好是第一类型的出路，没有同情心（第二类型）就不会有真正的道德感（第一类型）。

基本规则

◎基本规则

与第一类型共事时

- 保持简洁非常重要，把讯息当作媒介，消息或谏言须适当包装并加以归类。
- 维持礼貌并替人设想，第一类型深信礼仪的重要，用些神奇的字眼去软化他：请、谢谢、不客气，大部分第一类型喜欢你深受规范的洗礼。
- 准时。第一类型致力于遵循时程表，如果你的延迟导致他的延迟，他们可不会立刻原谅你。
- 无伤大雅的戏弄或幽默会有帮助，当你建议第一类型“相信过程”或“跟着流行走”时，记得微笑！
- 走正常管道。行政结构是为了次序而存在，这也正是第一类型的首要信条，第一类型讨厌你爬到他头上。

●真心地承认自己的错误或找出你确实误入歧途的地方，第一类型所指出的错误通常是对的（狭义而言），大部分第一类型在对方承认判断错误后，都能原谅别人，除非错误来自于你的坏习惯，例如你的冷漠、混乱或不好的动机、掩饰或暗中操纵，这些可就难以得到他们的宽恕了。

●依规则行事。第一类型喜欢将任务及报告结构化及定义化，如果你是他的上司，向他解释你希望事情如何完成；如果你的老板是第一类型，找出他希望的方式，并一丝不苟地遵照办理。

●与其跟第一类型意见相左，不如问他“假使如何如何该怎么办？”这类问题，可制造出第七类型环境（公然反对第一类型只会使他们更坚持己见，因为他觉得你在质疑他的价值）。

●当你觉得他吹毛求疵，提醒自己第一类型的他只是想帮忙。

●在指责第一类型员工前，先征求他的同意。“现在适合讨论我和你在工作上的问题吗？”第一类型不太能接受批评，但倒挺擅长给予许可。

●有责任感，说到就要做到。有些九型人格的类型在细节上未必能贯彻始终（例如第七和第九类型），但第一类型坚持 i 要打上一点，而 t 非得划上横线。

如果你是第一类型

●做一个典范，别做批评家。

●记得你所说的许多话都带有吹毛求疵的意味，即使你也许不这么认为。

●检查内容。你对他人的批评也许是对的（毕竟你是“发现错误的专家”），但你太重视发现错误了，这会使你的内容牵强附会，这才是个大错误（抱歉冒犯）。哪一方面的资讯你忽略了呢（特别在他人的感觉、可供选择的其他方法或程序上）？重要的不是哪里出错了，而是你太受错误所驱策。

●把你心目中完美的景象及你对错误的理解当作指导方针，但别让它们成为束缚。

●大发一场脾气吧！你所有情绪、批评和怨恨之所以被你压抑下来，是因为你不接受这些情绪；但相反的，这些情绪却因此而妨碍你，当感情被抑制时，反倒让你看起来比实际更生气。

●对自己保持一致。所有定型的第一类型都是严重的自虐狂，他们对自己承诺然后反悔，在游戏开始之后才改变游戏规则，在开始起跳后才加高篱笆。

●学习“够好了”的意义。

●原谅自己。

●勿管他人闲事，责任负荷太重时就休个假。

●你要追求的是正确还是应急？你想批评就大肆批评吧！但假使你的上司认为你是在批评他，想晋身参与内部会议的计划就省省吧！工作不是审判，没有人会想激怒身旁的道德家或法官的。

●鼓励错误。你那尖锐批判的态度可能使员工及同事隐瞒他们的错误，这样下去，他们会向你隐瞒你所需要的资讯或智慧。

第一类型的教练智慧

第一类型的教练智慧

第一类型是最遵守规则及标准的，所以对别人不遵守规则极为痛恨。但别忘记了第一类型的莲达是如何的坚守她的规则，而几乎断送了与老板的关系。第一类型追求的是完美的标准，他们无时无刻都保持警惕，确保自己不会犯错，也同时要求别人也不能有错误。他们对“对与错”的执着，往往令他们迷失了自己的目标，或影响计划的成果。这样，会令到自己错失了他们生命里更为重要的目标。如何支持第一类型去突破自身呢？以下是一些教练的例子，让我们看到教练如何去帮助第一类型跳出“对与错”的框框。

挑战第一类型对“对与错”的固执

第一类型认为别人犯错时，会要求对方道歉，才可以原谅。这样不但影响了与他人的关系，也阻碍了完成自己的目标及错失时机。

在一个教练会面中，学员对教练说：我的合作伙伴蛮不讲理，不按规矩行事，我再也不想理会他了，除非他来跟我道歉。

教练就问他：如果他不跟你道歉呢？

学员说：那我们就不合作了。

教练问：当时你们合作是为了什么？

学员：为了赚钱，共同发展。

教练：那现在还想不想赚钱、共同发展？

学员：想。不过，这次是他的错，必须他来跟我道歉，我坚决不理他。

教练：你说坚决不理他，其实你在惩罚他的同时也在惩罚自己。这是你想要的结果吗？

第一类型经常喜欢说：这是他的错。是他的问题，多么方便的说法——对方错了，而我是对的，所以只有对方需要改变，而我没有其他办法。这也意味着对方才有改正进步的空间，而我没有。如果对方不改变，我们就不能再相处下去了。这些想法都限制了第一类型的进步及发展空间。

第一类型需要学习让过去的过去。就算在自己“对”的时候也可以不去要求别人道歉，就算别人违反了自己的标准时也可以宽恕；多使用这些话语，如：对不起，我原谅你；让我们放下之前的事情，我们可以重新开始等等。

挑战第一类型的目标清晰

其实最关键的是，第一类型想要有一个怎样的将来？第一类型由于常常执着于“对与错”，而迷失了自己的目标，令自己错失了生命中更为重要的事情。在金庸的作品里，有一个很好的例子，反映了我们的执着可以令我们错失什么。

谭公、谭婆和赵钱孙是《天龙八部》里三个着墨不多、但颇有个性的人物。他们三人在年轻时是三角恋的关系。因为赵钱孙处处要争个是非输赢，才让谭公赢得了“小绢”，使本来有可能成为“赵婆”的“小绢”成了“谭婆”。

赵钱孙就是因为目标不明了，而白白放走了自己的幸福。

我们可以看到，是的，你证明了自己是对的（多年来你一直都在这么做）。一直以来，你都是对了，你赢了，只是一个又一个的“小绢”都离开了你。

你赢了，身边的人都离开了你，孤零零地活在世上，赢了又如何呢？

你对了，你的企业垮了，你对了又如何呢？

苦苦地硬撑着错与对，究竟为了什么？

教练常常强调的一点是“活在当下”，过去的已经成为事实。“对与错”并不会改变事情的结果，重要的是你的下一步，你想要什么，清晰你的目标，别再错失下一个人生的目标。

帮助者

. c. 第二部分帮助者(TheHelper)

别名守护天使，王位背后的力量，雪中送炭者。

世界观我支援并授权别人。没有我，他们办不到。

正面特质擅于激发他人最佳特质的慷慨援手；殷勤周到，友善，亲切，充满热情而喜欢赞美；仁慈，坚决而关心备至。

负面特质善诱的奉承者；幕后操纵运作者，他不时满足别人需求的特质其实还是为了自己；烈士；改变自己的颜色以取悦他人的变色龙。

领导风格注重“人”的愉悦领导者和赞赏者；管理方式为热切鼓励属下。

信条别人需要我。

人际关系的特质私人关系，热心助人，体谅他人，善于与人交往，平和而受人欢迎。

极少采用的思考方式科学证据；理论；勘查；经济走向。

沟通方式称赞；哄骗；探听私人问题；散发诱人的魅力。

给你的感受被赏识、自己的声音完全被聆听和被人照料的感觉；而有时候会感到被操纵、落入圈套和罪恶感。

外表甜美迷人；为观众而极度地调整自己。

适合的工作环境与人接触的环境：例如治疗师、销售业、健康中心、服务业。

不适合的工作环境不与人接触的环境：例如会计师、森林看守员、科学研究。

咨询书籍玫琳凯（MaryKay）之《玫琳凯谈人的管理》、德普雷（MaxDePree）之《领导是一种艺术》、罗伯特·格林利夫（RobertGreenleaf）之《服务领导》。

谚语“你走向何方，我也将追随；你安顿于何处，我也将栖息；你的子民就是我的子民，而你的神就是我的神。”

——《圣经·路德记》中第二类型的莫阿布（Moab）对她继母诺亚米所说的名言。

“如果你帮助别人获得他们生命中所想要的，你也将得到你生命中渴望的一切。”

——金克拉（ZigZiglar）

“喝采及附带而来的赞同，是世界上最强大的力量。”——玫琳凯

“我一直希望有个像你这样的邻居。”

——法德米罗格 (FredMcFeelyRogers)

代表性人物玫琳凯 (MaryKayAsh)，德普雷 (MaxDePree)，罗杰斯 (MisterRogers)，李奥·布斯凯利亚 (LeoBuscaglia)，萨丽·杰希·拉斐尔 (SallyJessyRaphael)，迪司蒙·图图 (DesmondTutu)，玛莉·泰勒·摩尔 (MaryTylerMoore) 的玛莉·理察 (MaryRichard)，小儿科医生布拉·即顿 (BerryBrazelton)，流行设计师艾萨克·米兹拉希 (IsaacMizrahi)。

高度表现点第四类型：主张自我的渴望及热情，并付诸行动。

压力点第八类型：专横地恫吓他人；成为无情的权力贩子。

同盟点第三类型：全心全意着手任务，获得成就，因有能力和有效率受到重视，而显得神采奕奕。

影子点第一类型：因承认并固守标准、政策、程序（那些他们平日所致力于改变的一切），而立下根基。

最高境界谦虚。

第二类型人物

恶习骄傲。

帮助者与其他类型间互动关系如图示

朗达在某州立大学东岸分校担任学生服务中心的副主任，虽然她成天奔波于校园、小区、和家庭活动之间，“基本上，我就是个母亲——只看你说的是哪一种家庭。”她说。但她总会为我挪出时间，我最喜欢与她一道绕着校园走，“这里就是我的办公室，”她说，“我可能一整天都不会坐在办公室，我的管理方法是到处与人闲聊。”

校区里的每个人都认识她，而她也能叫出每个人的名字，她对每一位学生及教职员都投注了真诚而特别的关心；她经常用手触摸别人，而她的眼睛总是直视对方的双眼；当她面对抱怨时，依然神态自若，“问题正是满足人们需求的机会，”她说，“我很高兴挥动我的魔棒去满足他们的需要。”

她的书桌上摆着属下送她的标语，上联写着，“校园里至高无上的女神。”下联则是，“取张号码牌吧！”

朗达曾经是个护士，就在她抚养三个孩子之际，她进入大学的健教育学院当兼职老师。“当副会长的职务空缺时，”她说，“我便决定要得到它，虽然我对教育行政既无实务经验又无资格可言。”

“我查出聘雇委员会的名单，并尽可能地去了解他们：他们是谁，他们喜欢什么，他们认识些什么人。我找到了一些关系，而且没理由我不去动用这些关系。他们花了不少钱在全国寻觅人选，却很不情愿地给了我面试的机会，但一等我进了那间房间，工作便是我的了。我刻意修整对每位委员的回答，我知道我能让每个人觉得我只对他一个人说话；当我有心这么做时，我有办法让大部分的人喜欢我。”

“我还记得当时有位老先生非常关心维持学校传统的问题，也有一位年轻的委员希望大幅改革校园。稍后，我发现他们每个人都认为，我会是他们的最佳盟友。”

现在朗达证明了自己，而且没有人后悔这项决定。在她做满五年获得纪念胸章时，许多人都惊讶地发现她才做了五年，因为她如此地融入整个校园中。“我和我的部门主管一起工作，我排解冲突，为许多委员们效劳，我严密督导人事，而支持我做下去的原因是，我明白我对学生造成的影响，若非如此，一切将毫无意义。”

她在不同的世界里轻快地穿梭，“我拥有完全不同风格的服装，以及完全不同色彩的个性——适合校园的、适合州政府的、或用来会见校友或富有的捐款人的。”

朗达所在大学的校长卡特是个第六类型，他非常仰赖朗达。“许多人认为是朗达在经营学校，而我也觉得她功不可没，在所有为我工作过的人之中，她是最能驯服我的。她提出她的问题，建议解决方案，然后她会说，‘考虑看看吧！’最后我真的都照她的意思去做。”

“你受到的批评最多是在哪方面的？”我问她，她停顿了好久之后才回答，“不多。”

“她非常巧妙地运作一切，”一名社会学院院长这么评论她，“她在这里举足轻重，但你可别对她挑起权威游戏，她所做的一切虽然都是为别人，但她还是很有野心的，只是她不承认罢了。”

我告诉她这段评论，“拜托了！”她勾着我的手，眼睛睁得好大地说，“权威？！我连叫自己的孩子准时上床都做不到，像你这种能为大出版商写书的人，才真是了不起呢！”

“我最喜欢的，”她说，“是退居幕后，解决问题，把功劳留给别人。”

“但你还是希望被别人注意吧？”我问她。

她笑了：“有这么吓人吗？”

对于自己的成功，她说，“我高中时，从未被大家视为最可能成功的人，但当时票选出来最可能成功的人刚好是我的男朋友。”

你认出朗达了吗？她正是第二类型人物。

◎基本特征

第二类型是以“人”为中心的，对他们而言，每一笔生意都是人的生意。曾经当过出版业主管的詹姆·奥崔写过，“没有所谓的事业，只有人。”刚好简洁描述出第二类型的信条。化妆品企业家玫琳凯也是第二类型，她是有史以来最成功的女性企业家之一。“对我而言，P&L（Profit and Loss, 损益）不只意味着利润与亏损，”她曾写道，“它还代表了人和爱。”

第二类型瞄准周遭每个人在情感上的需求——包括他的上司、同事或客户——然后敏捷、冷静、专精地响应，他们是优秀而有先见之明的秘书或私人助理，或是与人共鸣、培育提拔属下的上司，第二类型认为自己是王冠背后的力量，而实际上他们的确名副其实。

第二类型有惊人的力量及影响力，能使缺乏正式授权变得无关痛痒。我曾在某小型政府机关上课并发现，该办公室的运转实际上全系于局长的第二类型秘书身上。她决定谁在何时可以见老板，又有哪些报告可以呈上老板的办公桌。这位局长是个第六类型，他感激她替自己打发前来恳求的人，她清楚他的优先等级，并专业地伺候着老板的领导们，同时还照顾老板的个人起居，她从来不会因为替老板倒咖啡或买午餐而生气。

第二类型也是计划或组织中真诚的守护天使，他们负责、立场坚定而且可靠，他们真心地发出共鸣，将自己的生活建筑在相关的人身上，他们会注意到周遭有人感情受挫，也知道该如何去抚平他人的创伤，他们也能察觉同事间潜在的憎恨，并能有技巧地化解。

对于自身的利益，第二类型不会直接要求太多，不过那只是他的圈套；第二类型相信在他巧妙地满足你的需求后，他们的需求也会被巧妙地满足。第二类型进行着“上钩掉包”式的诱人权力游戏。“我來是帮助你痊愈的，”第二类型的护士说，“为了让我帮你，事情必须照我的方式去做。”第二类型身操控制大权，但一切都只是为了你好。

第二类型想从中得到的，是被他们看重的人所依赖和感激。魅力无穷、擅于暗中运作的第二类型有办法让别人依赖他，就像第三类型擅于完成工作一样，于是第二类型渐渐变得权威十足而举足轻重，因为重要人物都仰仗着他们。

他们沉浸于这种反射的光辉之中，特别为自己身为关键人物所得到的赏识而暗喜：“我既重要又不可或缺！”“我难道不是优秀的治疗师吗？”我的朋友苏珊在听到一位客户获得巨大成功时这么说。

第二类型在最好的情况下，会不加附带条件地衷心满足对方的要求；但在最糟的情况下，他们也会利用未说出口的义务来纠缠你，许多第二类型往往兼具这两种性格。

第二类型的人情银行

第二类型的人情银行

以前我在为政府部门提供咨询时，有位同事玛莉，现在当上了人事署的高级官员，第二类型的她被《华盛顿邮报》描述为“经营着独家人情银行”，我们这里谈的不是非法活动，而是她拥有让别人欠她人情的能耐，例如：她擅于为联邦机构中需要填补空缺的部门寻找适合的人选，令雇主和员工皆大欢喜，双方都觉得欠她人情，而不是欠彼此人情。

但当第二类型无法得到他视为应得的报酬时，他绝对会因此而混乱不安，而且还可能进行假想性的报复。律师巴利向我的助理莎曼花抱怨说：“老天！我的秘书今天帮我排了一整天连续的会议，一个小时接着一个小时，完全不给我一点休息时间。”

莎曼花也是个第二类型，她不假思索地察觉问题所在，“巴利，你上星期是不是忘了秘书节？”

“是啊！我的确忘了，”他说，“为什么这么问？他们在办公室有一些庆祝，但我不知道秘书节是每个老板非庆祝不可的义务。”

第三类型的巴利尚无所觉他的失察和秘书反常行为之间的关联。

第二类型必须被赏识，这也是他会如此赏识他人的原因。玫琳凯化妆品杂志的名字就叫《喝采》，“每个人都喜欢赞美，”玫琳凯说，“我所采取最重要的步骤之一，就是想象我所见到的每个人脖子上都挂着一道标语，上面写着，‘让我觉得我自己很重要’，然后我会立刻响应他的标语。”

“当你送给人四十分钱的礼物，装在价值一块钱的盒子里，附上价值一百元的赞赏，会比送他一百元的礼物，装在同样一块钱的盒子里，却只附上四十分钱的赞赏，效果好上千倍。”玫琳凯著名的业务奖金颁发典礼，努力呈现出有如戴米尔（Cecil B. DeMille, 1881~1959年，美国舞台表演家兼编导）作品中那种精巧的舞台魅力和迷人价值。在颁奖典礼上，奖赏表现最优异的业务员钻戒、貂皮大衣、顶级凯迪拉克轿车和昂贵的旅游招待，所有得奖人一致感谢玫琳凯使其一切成真，而他们的确该感谢她。

心理诊断

不像第一类型及第八类型在儿时饱受惩罚，第二类型的记忆中只有鼓励和奖赏。这些孩子们专注于人际关系，他们因助人、殷勤和关怀而受人珍爱；第二类型很小就学到，他们在世界上的成功将因周遭爱慕

的微笑而更加闪亮。我认识一位第二类型的律师（她专精领养），她告诉我当她还是个小女孩时，总会铺好家里的每一张床等着从教堂归来的父母，只为了想看他们归来时愉悦的表情。

但第二类型儿时的幕后生活，却并不温馨；他们通常很小就开始负责煮饭打扫，照顾兄弟姐妹，甚至还照料他们的父母，他的家人不但阻碍了他的发展，而且还依赖他，他的父母或他身旁的重要人物，也许在他身上投注了大量的时间和关心，但第二类型内心将这些关注归功于他们专精的服务，而不是因为他本身的缘故。

结果使第二类型以为自己之所以能立于不可或缺的地位，是因为他们服务别人，而非他本身的价值，于是就在他们开始因自己所造成的影响力而自我膨胀的同时，却为自己真正的价值感到泄气不已；他们同时感到骄傲和羞辱。

于是第二类型成为爸爸心爱的小女儿，保护妈妈的大儿子；他们是老师的宠儿，是党羽中的风云人物，有时还更是个马屁精。他们变得擅于奉承讨好和殷勤服务，以满足他们生命中权威人士的需求；在被需要的状态下，他们找到了（错误的）自我。在大学担任副会长的朗达告诉我，她十岁时，最好的朋友找她一起逃家，“我永远无法逃家，”她说，“我爸妈就只有我，他们失去我以后该怎么办？！”

幼小的第二类型相信，关心自己、满足自己的需求是自私而可耻的，等他长大成人后，他仍继续视自己的需求麻烦扰人，而且坚信直接并公开地满足自己的需求是自私的行为。

第二类型可能以完全自给自足的面貌出现，他们是女王蜂，慈爱而专制，完全没有自己的需求，而身边围绕着一群仰仗他的人；或者他也可能像个卑屈的献身者，或是老板的得力助手，随时准备为他们所交代的事鞠躬尽瘁。当第二类型意识到自己以合法的相互依赖关系，来平衡个体本身的价值时，他们将有最非凡的表现。

优势

第二类型是迷人的妖精，面对那些与他们连成一气的人，他们会说，“你的愿望就是我的命令。”电视影集《梦见珍妮》（IDreamofJeannie）里芭芭拉·伊顿（BarbaraEden）饰演的妖精角色，就是个典型的第二类型，主人不愿依赖她的魔法而想自力更生的愿望，老是令她感到受挫。

但许多第二类型属于更敏感的妖精；希腊人相信每个实体背后都有个守护天使，即是“守护神”，它启发着人的灵感。第二类型高明的一面在于他们拥有惊人的能力去瞄准并滋润你那独一无二的“守护神”，这种能力可能造成振奋人心的效果，你甚至毫不自知发生了什么事，只是觉得对自己非常满意。

最高明的第二类型会问：“我如何私下帮你把工作做得更好？”在电脑销售服务部门上班的第二类型经理安迪，发现手下一名业务员的进度落后，他非但没有斥责他，还把他叫来办公室聊了好久；他发现这名员工刚移民，还不太能适应美国。“我发觉若能了解他这个人，我就更容易帮助他在工作上展现更好的一面，只要我进入熟悉的状况，而且他也讨我喜欢，我就知道一切都不会有问题了。他发现我在注意他，在支持他，于是情势立刻就好转了。”第二类型的管理方式是一次针对一个，回应着每个个体的需求。

应付人的技巧

应付人的技巧

第二类型是扭曲他人手臂的高手，只是（至少在一开始）你会觉得他传达给你的是令人愉悦的信息：“卡特喜欢我与董事会成员建立私人关系。”大学副会长朗达说，“但他与人沟通时，心中早已存有主见，有时这也意味着他不会留意对方的反应。有一次我们想说服某位富有的赞助人加入我们的信托委员会，卡特在会议上向他述说了加入董事会的一切优点，他详述着学校的财务、师资及未来的需求——却完全不自知我们正失去这位赞助人；事实上，他开始打瞌睡，最后，他起身准备离去并对卡特说：‘这个嘛！我重要的决定一向交给我太太。’我知道我得赶快行动，我用充满诚意的眼睛望着他，脸上堆上最诚挚的笑容，勾住他的手，然后说：‘如果我是你太太，我绝对建议你加入！’”

“他顿时融化了！最后他加入了董事会，事后卡特说：‘你是怎么用那套马屁功得逞的？我真希望我也能做到。’”

九型人格中的第二类型是“运用自如的缓和剂”。他们能与各种不同层面的人融洽相处，在不同的场合，以不同的面貌亲近不同的人，而第二类型自称他们的每一种面貌都是诚挚而恳切的。相较于同样随和的第九类型，他们则保持相同的面貌及待人方式去面对上司、属下或其他人。所以第二类型可能以魅力和奉承来征服上司，但在属下面前却像个出众的女主唱，对大部分的第二类型而言，这两种角色他都感到真诚而迫切。

第二类型在工作上则是快活而爱施小惠的专家，他们赏识别人的方式正是他们渴望被赏识的方式，他们会记得生日、结婚纪念日和其他特殊场合，并且会写卡片祝贺生日和升职，在他们组织下的办公室，不时堆满礼物和庆贺。第二类型也擅于迅速表达感激，这也正是他希望你对他做的事。

玫琳凯依然亲手为从顾问擢升为处长的女业务员做蛋糕，她说：“有些人甚至把蛋糕带回去给孩子吃，或给同单位里的其他顾问吃——只因为‘蛋糕是玫琳凯亲手做的。’很明显，我个人小小的接触，对她们造成的影响力有多大。”

朗达办公桌前摆了一个糖罐，那正是第二类型典型的道具。

以客为尊

第二类型以客为尊。跟受市场驱策的第三类型相比，第三类型会说：“这是我的生意，让我们去抓住客户吧。”然后提供非凡的顾客服务；但第二类型则说：“我服务这些人，所以我必须介入这笔生意。”以第三类型经营的麦当劳，希望卖愈多相同的汉堡包愈好；但第二类型回应个体，“我无法以任务或例行公事的角度思考，”经营珠宝家族企业的杰克说：“我以人的角度思考，我必须把人放进大局里，只要是你希望完成的事，不管那是什么事，我都乐意去做。”汉堡包王响亮的老牌口号肯定是第二类型写的：“在汉堡王你想怎么吃就怎么吃！”

“当我看到人们脸上流露出认可的表情，便会觉得愉悦。”在某大婚友介绍所服务的第二类型咪咪说：“使别人愉悦对我而言意义非凡，如果无法使人快乐，我就会感到自己失败透顶。”

第二类型期望他的属下和他一样能骄傲地以客为尊。“我让我的经理沿用他们商店的本名。”在某家百货公司当经理的第二类型凯文说：“你的摊位就是你的商店，我只要求一个回报：在你们向我报告问题前，别让顾客纠纷的麻烦出现在我的门槛上，等顾客找上门时，我要能告诉他们问题已经解决了，这就是我们这里的服务标准。”

最佳“包打听”

虽然他们可能看起来热切，有时还很天真，但第二类型其实是最佳的“包打听”，他们对组织及里面的每个人都再清楚不过了，因为他们知道每个人都在忙什么。

在与人建立关系的过程中，第二类型能察觉周遭发生的一切。第二类型的官员杰森告诉我：“我的上司说：‘我从没碰到过像你这么爱说话的人。’”但第二类型也倾听，只要那是让对方快乐的条件之一；“我刻意提出问题，”做招待员的玛莉露说：“人们迟早会打开话匣子大谈自己的。”在北欧航空工作的执行长卡臣，就是个典型的第二类型，只要有三个员工聚集在一起，他便会加入他们的闲聊之中。

有待改善

第二类型野心勃勃。处于逆境时，这些看起来甜美而支持你的人，可能一转为冷漠无情的权力贩子或暗中操纵的运作者。第二类型对干涉他人或管人闲事从不感害羞，有些第二类型甚至过分到像个感情的吸血鬼，如此地滑头、巧妙而专精，在受害者甚至尚未察觉他口渴前，就已被他吸个精光。举个陈腔滥调的例子：一个第二类型的母亲送给儿子两条领带作为生日礼物，等她看到儿子戴上其中一条时，她问：“怎么，你不喜欢另一条吗？”

第二类型的负面气质是厚颜无耻，厚脸皮地自我界定自己应得的权利。多年以前，我的一位直接竞争对手就是个第二类型，他带着天真无辜的表情跟我要我的客户名单，“生意上的竞争对每个人都有好处的。”她严肃地这么说。

第二类型可能是野心勃勃的权力追逐迷，面对任何有助于加速达到目的、成就事业、扩展影响力及增进他那有待商榷的独立性的人，他都以花言巧语去讨好他们。除非你手上握有他想要的，否则你可能在他

奉献于领导者的服务过程中，被忽略、利用或滥用，一旦你真的握有他想要的，他会为了得到一句恭维、为了获得成功或为了他渴望从你手中得到的一切而出卖灵魂。

因帮助他人而来的力量

因帮助他人而来的力量

第二类型跟第七类型一样，都自我膨胀，骄傲正是他们的缺陷，而且他们的骄傲经常不伪装。“做女销售员最糟的部分，”第二类型的海伦说，“就是客户老是指名要我，这在别的销售员无事可做的情况下，实在令我尴尬。”有一次我和一位第二类型共同参与一个计划，我向她抱怨一名与我们交手而可憎的经理，期待获得她的共鸣，“他倒从没找过我什么麻烦！我就是知道该怎么跟他交谈。”她自满地说。

第二类型非常在乎别人对他的看法，他们希望被视为最优秀、最感性、也最无私的付出者，独立而毫无需求，这种形象最重要的就是拥有魅力，他们以非凡的魅力、甜美、性感、甚至母性的特质来吸引他人；而他们最迷人的地方，在于他们拥有惊人的能力，清楚并满足你的需求。

致力于满足所有人的需求（应该说与他有关的每个人的需求），有时会使这些情绪上的变色龙在自我认知上感到迷惑，由于他们坚称，他们那理想化、卓越付出者的形象，深受他人支持，当他们实际上依靠着别人的意见、评论、突发奇想、特别是别人的需求时，反倒以独立的姿态出现。从被别人需要的情况下找到自我的第二类型，有时反而会避免接触自己真正的需求、或对事业最有利的事物。

我曾咨询过某家庭企业制造商，这家制造商的老板是第二类型的莎度拉，她是个寡妇，当时她打算退休，将事业交到她三个儿子的手上，但似乎始终交不出棒子。莎度拉的一个儿子负责销售，一个负责工厂，另一个则负责办公室营运。当任何一个孩子在其管辖的业务上发生问题时，都找母亲讨论对策，而母亲在未征询另外两个儿子的情况下，便执行可能影响到他们的调整，当调整恶化了其他两人的业务，莎度拉会基于最好的意图再做出进一步的调整；虽然莎度拉声明想退出的欲望，但孩子们都感到整个事业太依赖她了，没有她，他们该如何经营？就算孩子们试着彼此直接解决问题，莎度拉总是忍不住插手。“我何不把事情弄得更简单呢？”她问道。最后，莎度拉发现是自己借着煽风点火，使自己立于不可或缺的地位，她在帮助儿子们的伪装下，继续控制事业，一直到她察觉到自己舍不得离开的那部分自我后，才放心地退出。

暗中操纵运作的马屁精——一束光芒

虽然第二类型将聚光灯照在别人身上，大局却仍控制在他的手上，光线指向何方全由他一个人决定。我曾为一家管理顾问公司提供咨询，我花了一整天的时间在会议室个别会见该公司的股东。负责照料我及整个活动的是公司的一名秘书，第二类型的茱莉；她在会议室中布置了鲜花、各式冷热饮料、饼干、糖果和水果；而她不知从哪儿知道我对小麦过敏，还特别准备了无麦松饼。一整天她不时过来问我是否安好，每次和她交谈，我都觉得被包围在一道光芒与爱心之中（“我自己实在很棒！”我暗想着）。于是我开始考虑聘请她，然后就在会谈间隔之中，她问我能否与我说几句话，她想知道我是否能考虑聘雇她，我告诉她我绝对会这么做，此时此刻我完全被她迷住了。

下午三点左右，她的上司过来了几分钟，当他出现时，茱莉瞥了我一眼，她此刻的表情竟是如此地截然不同，令我大吃一惊；我吃惊的并不是因为她的不友善，而是我看到那束光芒和爱心现在完完全全聚焦于她的老板身上，而我连一小搓光线都分不到。

我把这个故事讲给玛莲听，她是疗养中心的主管，也是个第二类型，她惊呼：“没错！那只是暂时的效果，我选择我想争取的人以及何时争取。‘咻’地一声便消失无踪！”

就像在精神上与他们有异曲同工之妙的第七类型，第二类型总是随时准备去迎接更好的，第二类型经常不断经历这种周而复始的“一夫一妻制”，而且似乎永不止息，但这可能让别人认为他变化无常。第二类型的艾维塔在成为“国母”前，成功地爱上对国家迅速发展大有影响力的赞助者，她临死的心愿是，穷人都该写信告诉她他们的需求。

第二类型对利用阿谀奉承作为达到目标的手段感到问心无愧，玫琳凯说，维持客户的关键，便是在客户身上大方地施予“无尽的价值、关心与注意，让他们感觉到有与别人做生意的念头，都是一种罪恶。”而这正是我所强调的。

我见过一个在大型工业组织上班的第二类型，她有个迷人却怪僻的习性，她在协调两个相互竞争的研发小组时，经常捏造一方对另一方的恭维，并不时地向双方重复。虽然是伪装的鼓励又有什么关系呢？这对组织不是大有帮助吗？

影响第二类型

与第二类型共事，最有效的方法就是强调彼此的关系，或表明需要私下的支持。注意这个事实：你的命运是如此地与第二类型纠缠缠绕，而计划的成功与否又是如此地仰仗第二类型以及他们在幕后运用自如的权力。

在你们的讨论中，强调你的计划对人所产生的效果，尤其是那些第二类型认为重要的特殊人物（相对于第九类型，对个体的冲击力不太感兴趣，而较注重对团队的影响力）。

避免用逻辑式的争论去说服他，还记得第一类型章节中谈到药剂师莲达如何折磨他那第二类型的老板吧？别学莲达反复诉诸公平、伦理或标准程序，虽然她得到了加薪，却也几乎断绝了与老板之间的关系。相反地，无论处于何种情况下，最好注意到规则是值得改变的，因为真实的人与感情都有牵涉在其中。

第二类型如何下决策

第二类型如何下决策

正如我们所看到的，第二类型最可能将问题归纳为人的问题，并斟酌问题对人所造成的冲击。“当我把焦点放在某个特定的人身上时，最容易做出决定。”美容连锁店的老板雪瑞尔说：“我的决定将如何影响这个人呢？即使这个决定是关于我自己，我也想象是别人的，好帮助我思考。”

第二类型是九型人格中最不可能深思熟虑的一型，这跟在精神上与他们神似的第七类型一样，第二类型口尖舌利：他们是大嘴巴，他们在说话的同时聆听着自己，而且他们依赖当时的预感和印象，远超过公正的推理及坚定的信念。

当第二类型们预料将面临严肃的智力考验或直线性的思考方式时，他们可能一转而成无关紧要的人；但当成就取决于人为因素时，第二类型则摇身一变而举足轻重。

第二类型的领导风格

第二类型的人格魅力以及他们天生熟悉威望如何运作的特质，吸引着权威人士加入他们那共同受惠的人际网中，第二类型会毫不迟疑地怂恿权威人士加入他们的事业，他们可能是超级推销员，因为他们能看清事实，并优雅地（或无耻地，视需求情况而定）向被选中的恩主丝毫不差地指出从事业中可获得的好处。

在最好的状况下，第二类型可以是“服务领导人”。这个概念是由在 AT&T 任职很长一段时间的经理罗伯特·格林利夫（Robert Greenleaf）发展出来的，他的灵感来自贺曼·海斯的著作《东方之行》，在海斯的小说中，一群人经历了一段神话般的旅程，“故事的中心人物是里奥，他像个仆人般地跟随整个团队，他处理卑贱的杂务，并以他的精神和歌声支持着大家，可说是出色的角色。里奥消失之前，一切都运作正常，他消失之后，整个团队陷入混乱，旅程也被取消，没有了里奥，他们无法继续。旁白者也是团队中的一员，在多年游荡中他又找到了里奥，而在旁白者加入赞助当年旅程的组织后才发现，在他认知中像个仆人般的里奥，实际上竟是这个组织的地下老板、支配组织的灵魂人物、伟大却谦卑的领袖。”

的确，时下流行的人道管理方式，就建议将金字塔型的组织型态翻转过来，“整个组织架构必须改变。”第二类型的旅馆经理诺曼说：“它必须上下颠倒。”他展示了旅馆的组织图，服务客人的员工被置于最上端，而他自己则立于架构的最底层，正是第二类型聪明的位置，使得诺曼的地位比高高在上的顶层人物更不可或缺，因为位居高位就算离开，也不至于使整个架构崩溃。“我让所有的同仁知道我是为他们工作。”他说。对最高明的第二类型领袖而言，管理本身就是支持的功能，“孤立于金字塔顶端，当高高在上的主管，是不正常而腐败的。”格林利夫这么写道（第八类型可就不这么想）。

家具制造商赫曼米勒公司的前任董事长德普雷说，领导是“严重地干涉他人的生活。”第二类型的管理者从不害羞于当个积极的干涉主义者，他们会送员工去参加讲习或接受训练，并欣然提供私下的辅导。

对第二类型而言，领导的艺术不在于遵循原则（第一类型的诉诸），也不在于切入结果（第三类型的重点）；对他们而言，真正的成功，该由他们对客户及员工所造成的影响来衡量。迪皮一针见血地说：“杰出领导人的成果主要显现在他的追随者身上，追随者都发挥潜力了吗？他们在学习吗？有贡献吗？……（因为）发挥他们的潜力比达到我们自己的目标重要多了。”这种哲学肯定吓坏大部分的第三类型。

格林利夫也同样谈到了服务式领导风格，“最棒的测试是：那些受到服务的个人是否更有尊严地成长？他们在受到服务的同时，是否更健康、更聪明、更自由、自己也更想变成奉献者了呢？”对第二类型领导人而言，他们的焦点既不是第五类型所重视的资讯，也不是第七类型所重视的策略性计划，而是人。第二类型会授权他人，使他人忙碌、或启发他人，“新式的领导人将是个倾听者、沟通者以及教育家。一个善于表达感情并启发他人的人，能创造出迫切的气氛，而不是由自己做出所有的决定。”庄卡臣描述他在北欧航空以客为尊的方法，“这些特征会被视为女性化，然而，这种关心他人的特质，对任何一名经理而言都是不可或缺的。”

第二类型的领导风格最适用于当员工已准备离开公司，却稍有迟疑的情况，此刻的第二类型可能以母鸡的姿态出现，对小鸡的离巢提供信心、支持及鼓励，但他们也期待小鸡一五一十地向他们汇报状况，并在归来时表达无尽的谢意。

第二类型的工作形态

第二类型是“操纵老板”的大师，他们天生知道，当他们有意使组织或老板变得更好时，该如何着手，而老板们总是与他们的步调一致，以为第二类型的意见就是自己的意见。

第二类型不需要别人督促他去进行计划，他们乐意辛勤工作到很晚，只为了帮他们所支持的老板把事情完成。他们不像第九类型需要明确的指示，也不像第六类型需要特别的授权，他们明白什么事该完成，而他们会身体力行。

但别搞错了！即使第二类型是幕后操纵的大师，这群情绪至上的人还是能与真正的权力安然共处，他们经常伴随权力左右，将权力运用自如。他们要在重要事件中扮演角色，他们精确地明白自己所期待的结果，也清楚在必要时如何让功劳指向自己，即使实权并未掌控在他手上。

“我喜欢当女服务生。”现在经营一家日间托儿中心的玛利莲说，“只要有利可图，而我的背也撑得下去，我还会继续做下去。当你服务餐桌时，一切由你掌控，单是一瞥我就有办法让小费加倍，我甚至一句话也不用说。”

对第二类型而言，与他们能轻易相处的人一同工作，无异是如虎添翼。为了支持自己的演艺生涯，在办公室当临时工的席格说：“我喜欢跟什么人一起工作？这个问题最后会变成：我是否能让你喜欢我。我不喜欢跟那些固执或不了解回馈与付出的人一起工作，至于那些不知道自己想要什么的人，我倒不觉得有什么，我的工作便是去找出他们所渴望的，然后支持他们；当我这么做时，我得到的回报真的很大，我喜欢跟懂得感激我的贡献的人一起工作。”

第二类型的学习方式

第二类型的学习方式

第二类型可能非常聪明，但他们很少卖弄学问。当第五类型花一整天（或一整年）的时间研读一本好书或探索网络时，第二类型渴望的却是面对面地与人互动。第二类型在研习会、讨论会、或其他可让他们交换故事、感觉及经验的场合中表现最出色，当他们有机会与他人接触、有机会炫耀自己的技巧与魅力而受到赞赏时，第二类型最能学习。

第二类型的组织——传奇式的客户服务

第二类型组织重视的是人、客户的满意度，经常也还包括员工的满意度，这是第二类型组织的基础。在最佳的第二类型公司内，人力资源功能是焦点所在（例如训练、人事、员工协助计划、利润共享、医疗保险等等），相较之下，科技上的革新或严密的成本控制，如果对促进客户或员工满意度没有任何效用，可能都会被忽略掉。

以非凡的服务闻名的美国诺思壮百货公司（Nordstrom），就是个第二类型组织，公司的章程仅止于一张卡片，上面写着：“第一条，运用你高明的判断力面对所有的情况，除此之外没有其他规则了！”与第一类型文化下的中西部家具制造商相较，他们则交给每位新进员工厚达 114 页的员工手册。

诺思壮百货公司一直回避以电脑化管理库存，一直到最近才有所改变，詹姆斯·诺思壮辩称，“电脑只能告诉你卖出的产品，它不能显示顾客向你要求而你却未具备的产品。”所以诺思壮保有最丰富的库存，在每平方米中尽可能堆放着各种式样和尺寸的产品。

家具制造商赫曼米勒（HermanMiller）曾主导发展支助爱滋病患员工的系统，而他那绝无仅有的第二类型公司也在新福利上耗费大量心思，例如幼儿看护中心以及弹性上班时间等。

最近流行为员工推行“方便性福利政策”（conveniencebenefits）的鼻祖，肯定是第二类型组织，北卡罗来那州的一家工厂，让公司自己的技工到员工家里去修理家庭电器，迈阿密浸信教医院为员工提供干洗服务，并设立自助餐厨供员工点购外带晚餐，他们甚至还在医院里提供全身按摩。许多员工都感激这种“方便性福利”，不但使他们的时间更灵活，还增加了弹性；但这些组织的诡计是，借由增添服务员工的项目以更加掌控员工，因为员工们必须更努力，工时增加了，而他们拥有的机动性却减低了，这些被俘虏的员工，可能完全不知道自己已经成为被组织挟持的人质，这正是第二类型擅于酿制的窘境。

有些第二类型组织，太过于将他们的那道光芒集中于客户身上，而忘却了（这是第二类型最常做的事）自己员工的需求。我曾咨询过一位非常杰出的社会服务机构，他们的员工花一整天的时间聆听他人的悲剧，为其想出每个可能的解决之道或参考方式。但这些精力充沛的员工却很少有时间思考自己的问题。我上次去这家机构时，有个无力负担儿子生日礼物的家伙进来求救，员工们首先打电话到全市各地看能否找到可以帮助他的机构，却毫无斩获，于是员工自掏腰包。“谢谢你们！太谢谢你们了！”这名穷人不停地道谢，这些话正是第二类型所想听到的。但通常帮助别人的报酬并不会如此清晰地表达，别人的感激也未必都会脱口而出，所以第二类型燃烧殆尽的比率依然高居不下。

激励第二类型最好的一面

第二类型不会一开始就去操纵别人或讨好别人，当他们重视自己的情感并依情感行事时，他们将因而进化，这就是第二类型的高度表现点——第四类型的情景（解放了暗中运作的冲动后，第二类型才能真正支持别人）。当第二类型受到压力，他们会夸张地自治自律，并冷漠地辗过他人，这时他们处于压力点第八类型。

第二类型的联盟点是第三类型。此刻，第二类型因专注于任务而生机蓬勃，当他们不再试图诱导他人加入己方而让自己分神，他们的世界将截然不同，那才是他们真正的目标。第一类型是第二类型的影子点；第二类型回避第一类型严苛散播规则的个性，但当他们秉持第一类型敏锐的原则感时，他们便会建立根基。

当第二类型在原则（第一类型）和任务的需求（第三类型）之间达到平衡时，他们会将自大自满搁置一旁，而进入谦虚的境界，这也是第二类型的最高境界。

玛莲的故事

在佛罗里达州某乡村俱乐部会议中心担任执行处长的玛莲是个第二类型，她善于维持友善而亲密的气氛，一向以高明独特的交际手腕著称。“如果有人路过我敞开的大门而不进来打声招呼，我将不解原因何在。”她说。

第八类型的莱思莉是玛莲的理事会成员之一，“莱思莉对政治活动非常积极。”玛莲叙述着，“她不单在州政治领域中占有一席之地，在理事会里也非常有影响力。”

“莱思莉说服理事会相信，她在俱乐部该有间私人办公室来从事发展工作，她让理事会每个月支付她五千元的酬劳，但她所做的一切，却只是在帮她某个朋友政治助选罢了，而且她随时都在讲私人电话。”

压力点：第八类型

第二类型需要确定自己对他人有所影响，并能控制周遭的环境；如果不允许他们伸出援助的手，他们的所作所为不受肯定，或者特别当他们受到压抑、恫吓或得不到授权时，压力便会节节升高，他们会感到情绪崩溃，而转向第八类型。

变成第八类型后的第二类型，挫折感横生，他觉得自己是别人鲁莽、滥用、冷漠、愚蠢、缺乏共鸣及感激下的牺牲品。这对受压力摧残的第二类型而言，几乎就代表了纯粹的不公平。但第八类型也是让第二类型专注的警钟，此刻的第二类型不再使用任何不正当手段，也不再是“好好先生”；第八类型迫使第二类型将进行的一切事务以权力游戏的面貌揭露，此刻，纠正不公的命令必须直接传达出去，不再裹上糖衣，也不再有任何巧妙的操纵运作。当有必要时，报复是迅速而绝对的。

“莱思莉快把我逼疯了！她的电话账单急速增加，中心却必须帮她付费，我无意间听到她在电话上说，在这里她想做什么就做什么。我不确定哪个才是最糟的：是她当着我的面这么嚣张（第二类型憎恨被羞辱），还是我无法让她停止（第二类型痛恨无力感），我简直气炸了！”莲达回忆着，“我好想把她丢出大楼，

那我就可以脱离苦海了。”处于压力点时，第八类型强迫第二类型直接表达掌控力及支配力，“而她也能因此得到教训。”玛莲说。

高度表现点：第四类型

转向第四类型的第二类型，发觉自己之所以受欢迎的原因在于独立和自主，于是他们自信地依赖自己的感觉和地位，他们学会忍受渴望，不论是别人或自己的渴望，而不再只是一味地操控情绪上暂时的窘境。通常第二类型移向第四类型的证据，便是改变事业方向；在这样的情况之中，第二类型意外地实现他们长期压抑的艺术、创意，或人道的事业。

当第二类型走向第四类型时，他们转而注重内心层面，不再致力向外求助他人，而是反常地掌握住自我的感情与需求。移向第四类型后，第二类型发展出深层的信念，由于这个信念不依赖他人，所以不会受到拒绝，这给第二类型合理的前提让自己保持独立，聆听内心的声音，以独特而忠于自我的方式行事。

走向第四类型的第二类型，自然而然地从进退两难的困境中找到出路：我自己想要的是什么？

两个辅助点

影子点：第一类型

影子点：第一类型

第一类型是被第二类型所拒绝的影子。第二类型说：“我重视人，而我通融、慈爱且温馨，既不严格也不武断，尤其不像第一类型那么好批评。”第一类型是拘泥法规的人，他们遵从“适用于每个人的同一规则”，“公正也要为个案有所调整”，这才是第二类型的特殊管辖领域。

“我通常不喜欢常例，”玛莲说，“我喜欢挥动我的魔棒。”

逃避第一类型影子的第二类型，回避适用于大众的限制、规则和禁令，因为他们所认识的人，以及他们所付出的心力，都是客观标准无法适用的。“我们只需要你我共同建立的规则，或我们根本不要有任何

规则，只留下我们彼此的关切和支持就够了。”根据规则而来的批评，或任何一种批评都有可能令寻求认可的第二类型感到扫兴。

玛莲与许多第二类型的作法相同，她与规则之间的关系，就是去改变规则。“规则？”她反驳着，“我才不建立规则呢！我一点也不喜欢规则，当规则存在时，我只想别被它牵着鼻子走。”许多第二类型会将规则施于陌生人或与他们无私人关系的人身上，但当他们面对的是他们所认识的人、他们想巴结的人或他们自己时，大部分的第二类型会改变这些无关个人的规则，只为了发扬他对私人关系的认同。

无法拥抱第一类型影子点的第二类型，会为了关系，冒险牺牲规则。而当第二类型安然接纳他们内在的第一类型特质时，他们不会过于正式地应用规则，也不会过度改变规则以通融他所喜欢的人，此刻，规则会成为适切的指导方针。

联盟点：第三类型

第二类型渴望完成大事，但他们的方法是从人下手。当第二类型转向第三类型时，他们不再过分适应他人的感情，也不再暗中运作让他人喜欢自己或指使他人做自己喜欢的事。处于第 嘈拖碌牡诙 嘈停 笨幼 卍 谗稚系娜挝窃妥约早哪芝 行 实刈鳌隆 4 耸钡牡诙 嘈突崴担骸罢馐俏业墓 蛄 庠 俏 业哪勘臻 缙 黄劭鳌 栈蠹蚤僮菰俗鞅鞅耍 夷哪荃笨哟铜饶康耐甬晒 髻兀俊钡彼 饷此凳保 丫 土怨？

玛莲回忆道：“事情一旦着手，我会邀请属下一一起去爵士酒吧，我并非真的想跟他们交际，但我觉得要有好的立足点，最佳的办法便是让他们在工作之余喜欢我这个人。在办公室，我试着表现得像他们的好友，而且总是间接地设定工作的优先次序，或间接对他们发号施令。”

“我以前老是对员工客气地说，‘你何时方便交报告？’但现在我这么说，‘我在某某时间以前需要这个。’我学到了为员工所钟爱以及单纯地与员工共同工作之间的差异。顺便告诉你，这么做的结果完全是我所希望的。”

一旦她从这个角度看清与莱思莉之间的问题，玛莲便将她受创的傲气搁置一旁，并着手计划以平衡她那第三类型的翅膀。“我该怎么做？如果我赶走她，”她告诉自己，“那将会是个浪费。”

当玛莲碰到莱思莉时，她对莱思莉这么说：“你进行的政治竞选对中心很有益，莱思莉，何不看看你能否利用你的影响力，在中心举办个募款活动呢？费用上我们会给你支持的，这也是为中心兜揽新客户、带进新生意的好方法。”莱思莉欣然地接受了。

第二类型在最好的情况下，可以有力而有效地运用他人，以实践他们独一无二的私人梦想。“一等我看清只要我适当地去引导，她所进行的事可能有助于中心，并对我个人有所帮助，我发现第二类型的本质又回到我身上了。”玛莲说，“此刻，我又能诚心地为中心服务了，而这正是我想要的。”

◎基本规则

与第二类型共事时

●慷慨地说出你的赞美、认同、爱意及赏识，在第二类型小心地表露出虚伪及刻意奉承的同时，他们也渴望别人诚心赞赏他高明的交际手腕、无私的真心，以及无穷的服务欲望。当他们击中目标时，让他们知道，“哇，这正是我需要的！”“我喜欢这种方式！”“跟我希望的一模一样！”

●如果你是那种认为做好份内工作是不须赞赏的人（你也许是个第五类型），你必须明白第二类型的活力泉源来自于情绪上的喝采；当他们应得的报酬受到抑制，他们会怀恨在心。如果你把第二类型视为当然，那你是无药可救了。

●永远别羞辱第二类型，他们畏惧羞辱。在玫琳凯的企业中，“批评一向夹在两片厚层的赞美土司中。”

●别哭哭啼啼，直接说出你真正的需求。第二类型能完善地回应需求，需求使他们洋洋得意，在某方面，他们可能比你更清楚如何满足你的这些需求。他们是天生的护士，擅于按病情的轻重缓急分送救治，当大祸临头时，他们知道如何安排事情的优先次序，并且总是能保持冷静。

●与他保持私人关系。对第二类型最受用的话是，“天啊！没有你，我根本做不出来。”而最不受用的话是，“妈咪啊！拜托！我还不如自己做。”

●恫吓第二类型或牵着他的鼻子走，无异是在招揽灾难。第二类型是非凡的权力专家，他们虽然会忍受上司表面上的恫吓威风（他的上司其实早就在他的控制之下），但他们可不吃这一套。

●别用他满足你需求的方式去满足他的需求，你永远跟不上他的脚步，而且要他们接受别人的服务，通常也只会令他们泄气；但务必让他们在你可以承受的范围内来满足你的需求，那是第二类型建立关系的方式。

●第二类型会感激你存入他“人情银行”的每一分钱，当你为他扩张了影响力的范围时，他也不会忘记。

●对于“你需要什么？”或“我该如何与你相处？”这类问题，别期待第二类型会给你简洁的答案，他们会说：“我会满足你的需求！”

●当你看到第二类型（还有第七类型）在工作时交际，千万别惊慌，这是他们重新充电，或者甚至是完成工作的方式，第二类型知道与人接触是他们的重任之一。

如果你是第二类型

如果你是第二类型

●将你传奇式的同情心转向自己：自己真正的需求是什么？谁才真的举足轻重？花点时间找出自己内心的感觉、真正的兴趣、立场和欲望，这可能意味着你要探索自己的内心世界，并独自度过一些时光。

●退后一步吧！别再干涉了！有时人们必须解决自己的问题，并保有属于自己的空间；小心你把别人的问题当作自己问题的习性，这个人可能不需要你来拯救，别过分强调自己，搞清楚自己责任的界限。

●其他人不是第二类型，他们无法像你预见他人需求般地预见到你的需要，向他们提出你的需求，也许并不像表面上那样的难堪。

●停止摆布他人，在环境中看出自身的重要性，并接受自己真正的需求。

●明确主题，而不只是一味地大谈“人”的议题。第二类型习惯性认为问题在于人，有时，那正是工作无法完成的原因。

●学会不打折扣地接受赞美。

●直率地处理，别搞小动作。你要相信自己值得特殊对待，这才配得上你的特殊关系，但这只会使你以诈欺的方式得到想要的东西。

第二类型的教练智慧

有时候第二类型会觉得自己的付出与收获不成正比，在得不到别人的嘉许时，他们会扮演受害者的角色。而其实，在他们为别人付出的背后，常常有一个隐藏的附带条件，当他们想要从付出中有目的地得到报酬，第二类型相当于给自己套上了一个桎梏。就像以下的教练案例：

挑战第二类型的付出

李南向他的教练说最近在管理工作上不开心。教练问他原因。他说是因为有个重要的主管要离开了。

教练说：员工离开是很正常的，每个企业都可能会出现这种问题，为什么这么不开心呢？

李南解释：别人离开没什么，但是我为这个主管付出了很多，他居然要离开，我当然不开心啦。他离开的那天晚上，我一个晚上都没睡，问自己为什么，哪里做得不好。

听到这里，教练就为阿南做了个区分：你的付出是有条件的，条件就是他不能离开。所以实际上你不是在付出，而是在做一项投资，现在你只是感到投资失败了。投资就有风险，失败也是正常的。重要的是你能从中学会什么，让下次的投资更成功。

这样的区分令李南笑了出来，同时也让他卸下受害者的心理包袱。区分投资与付出，让李南能够以平常心看待这件事，无须责怪他人也不必自责，可以轻松地面事情的结果。

另外有一个相似的教练例子，也是混淆了付出与投资。有个企业管理者说：学习教练技术让我付出了几万元。很明显感觉到他的话中有一种炫耀和自得的意思。

教练就跟他区分：你拿出了几万元，但你也学到一套很有用的管理技术。这是投资而不是付出。如果你什么都不学，无条件地拿出几万来，这才是真正的付出呢。你也是生意人，这个道理相信你能明白。

这位管理者于是点头称是。

我们受困于自己的付出，往往是因为我们为付出加上了一些条件。而这些条件已经令付出变成了投资。有效区分，能令我们用投资的心态处理投资的事情。

这个案例可以帮助有第二类型特质的人明白自己在帮助别人时，其实是有要求的，而当别人不能回馈自己时，不会有失望及受害的感觉，如果明白了以上的区分，就可以轻松地跳出自己的受害者的情绪，平常心地面对自己真正的需要。然后，学会轻松愉快地以自己的热情、友情去付出。

第三部分促动者

.c. 第三部分促动者 (The Producer)

别名改革家，动力激发者，管理者，事业有成者。

世界观世界是一场竞赛，只要我努力并以成功的面貌表现出来，我就能得胜。

正面特质热切、负责、目标感强，重视成果，坚持、井然有序。

负面特质工作狂、善于操纵运作，以自我为中心，无情的活跃人物。

领导风格重视任务的唯才主义：以明确、有时也专制的范例来领导；是个以成功为职志的明快领导人。

信条放手去做吧！

人际关系的特质结果，效用，效果，形象，胜利，竞争方向，第三类型式的职业生涯或私人利益。

极少采用的思考方式温馨，模棱两可的气氛；步调放慢或减速的要求。

沟通方式强迫推销及大力宣传，为自己或他人打知名度。

给你的感受受到鼓舞，能表现出自己最好的一面，自觉为团队中的一员，而有时候让你自觉稍稍落后、太过谨慎、动作慢且懒散。

外表明快而机智，因工作过度而满头大汗，为成功打扮出精神抖擞的模样。

适合的工作环境快步调，交易谈判不断进展，企业化，着重形象，具竞争性，结果是可以计数、努力及成功会受奖励的环境。

不适合的工作环境声望低落，等待他人下决定，及迷失于人群中的环境。

咨询书籍彼得·卓克的《有效率的主管》。

迈克尔·麦考比(MichaelMaccoby)的《游戏高手》(TheGamesman)。

巴德·舒尔伯格(BuddSchulberg)的《是什么促使珊美奔跑?》(WhatMakesSammyRun?)。

迈克尔·波特(MichaelPorter)的《竞争优势》。

约翰·莫内(JohnMolloy)的《为成功而装扮》(DressforSuccess)。

谚语“真正成功的人势必会抄捷径和暗中运作，那正是他们的成功之道。”

——约翰·迪·劳伦(JohnDeLorean)

“如果你星期六不来工作，你星期一就不用来了。”

——杰弗里·凯森柏(JeffreyKatzenberg)在迪斯尼的名言

“我从没拿到（高中）文凭，在我的事业生涯中，每天只工作半天，我想我会给你相同的劝告，每天工作半天，不管是上半天还是下半天，不管是前面的十二小时，还是后面的十二小时。”

——假日旅馆创始人凯蒙·威尔逊（KemmonsWilson）

“追求目标时，以全然的毅力和极佳的弹性在行动上贯彻一致，终将让你如愿以偿。”

——演说家兼作家安东尼·罗宾斯（AnthonyRobbins）

代表性人物唐纳德·川普（DonaldTrump），莫菲·布朗（MurphyBrown），雷·克拉克（RayKroc），布莱恩·甘贝（BryantGumbel），安东尼·罗宾（AnthonyRobbins），莎朗·斯通（SharonStone），阿诺·施瓦辛格（ArnoldSchwarzenegger），杰克·坎普（JackKemp），詹姆斯·贝克三世（JamesBakerIII），杰克·韦尔奇（JackWelch，通用电子），沃纳·埃哈德（WernerErhard），迈克尔·乔丹（MichaelJordan），汤姆·蒙纳汉（TomMonaghan，多米尼披萨），麦当劳。

高度表现点第六类型：一转而成工作小组、组织、及社团的建立者，以及忠诚的理想主义者，适当地谋划并保持谨慎。

压力点第九类型：无力招架，失神，松弛，像烧坏的保险丝。

同盟点第四类型：因与心中的欲望相连、与真正的需求接触而神采飞扬。

影子点第二类型：因服务，及感受他人的情感和苦境而扎根。

最高境界诚实。

恶习伪善。

互动关系

促动者与其他类型间互动关系如图示：

姬蒂在洛杉矶某国家有线电视网担任行销处长，她亮丽无邪而热切的外表，给人真诚率直的感觉。拥有出色谈判技巧的她，似乎随时具备取之不尽用之不竭的精力。

一进办公室，她便毫不停留地从秘书手上接过堆积如山的邮件和文书，当秘书对她道早安，她的回应是“先帮我接电话到伦敦，然后纽约，再接洛杉矶。”她戴着无线电耳机讲电话，以便自由行动并空出双手（当然，她讲电话时，手上仍不停地处理其他公务）。姬蒂每天要接好几百通电话，大部分是前途无量的频道广告商，或是有意删减或增添电视网的有线电视业者，更有想在商品上打上著名电视网商标或节目明星照片，以促销产品的玩具商或服饰业者。她的秘书将打来的电话依轻重缓急列表键入姬蒂的电脑屏幕上，有时秘书会突然在电脑上插进一个讯息，要求姬蒂立刻去处理更紧急的电话或事件。在办公室看着她用电话迅速完成交易，实在令人眼花缭乱。她的交易一经确定，也在电话线上旁听的助理立刻草拟合约，并随即送交法务部门处理。

在一次公司改组后，《万象日报》不慎将姬蒂的新职务稍稍报导错误，姬蒂简直怒不可遏，她先打电话给公司的人事主管，炮轰他的无能。“你根本不了解，”她说，“这件事非同小可，这关系到我在企业界的定位，他们必须知道该和谁开会，是谁邀请他们参加活动，我的角色就是我的形象。”

她在有线电视业大受推崇，她就像个无与伦比的变戏法的人，参与了好几个电视事业委员会，而且还积极介入好莱坞议会，并参与一个备受瞩目的高级政治游说团体，在那里她结识了不少名人；但这些似乎还不足以让她满足，她自愿参加为爱滋病患者提供热食的组织，更担任她儿子学校的董事会员。

她密切注意事业上的一切竞争，有一次她拒绝当场开除一名二流的演艺人员，只因为她怕他会立刻跳槽到对手那儿工作，把她的市场竞争网络策略泄露出去，她等了几个月，直到竞争开始之后才请这名员工离开。

她自称幼时是个“成绩优良的乖孩子，在不同的时间内，我在每个参与的球队里，都当上了队长，包括棒球、足球和田径队。”她更是个出色的保姆，她的朋友们都不敢推荐她代班，“那些家教孩子们总是想要我回去。”她说。她在大学期间便半工半读经营清洁服务，虽然当时她不太以此为傲。在哈佛商学院

里，她“觉得自己像个骗徒，我的财务作业都在敷衍了事的情况下交卷，但那段时间还是非常值得，因为我遇到了一些有权势的人，其中有些人到今天都还是我最好的朋友，也是我交际网的一部分。”

她的一名员工说：“我喜欢与她共事，因为她聪明、冲劲十足，而且立场坚定。没有人比她更努力于工作或更了解这个市场。她也是极佳的上司，她清楚每个人的才华及弱点，她让我们与团队合为一体而发挥功用。她就像个教练，在适当的时机，将该换的球员换下来，虽然这么做可能会伤了别人的自尊。我总觉得她激发出我的极限，当她策划某项计划时，她能使计划实现；而当她驱策某个人时，她能让他成功。她也非常擅于称赞和奖励。”

但并非每位员工都如此狂热，“有时我觉得自己是她和终点线之间的障碍，而她就这么直接地辗过我。她总是赶着把事情完成，当情况复杂而需要严肃地深思熟虑时，几乎不可能让她停下来反复考虑正反两面。我觉得我连跟她道声早安都得事先预约，还有，当你孩子生病或当你招架不住时，她可不是你想去找的人。”

当姬蒂来找我了解九型人格时，她说：“我想要有个逐步管理的方针，以处理各种不同的问题，例如，当员工到我办公室哭诉时，我该说些什么；我也想为人设想，但我还有工作要做。”

认出姬蒂了吗？她正是第三类型人物。

◎基本特征

第三类型在他们天生的栖息地——工作场所中，闪耀着炫目的光芒。他们渴望堆积如山的成就，而且他们要受人瞩目。麦当劳的创始人雷·克洛克（RayKroc）就是第三类型，他为他的自传取名为《苦干实干》（GrindingItOut），那正是典型第三类型的处世态度。但即使第三类型是典型苦干实干的工作狂，他们也非常在意形象，而且为此付出不少努力，执意让自己以胜利者魅力无比的姿态出现在世界上。

“放手去做吧！”耐克（Nike）这则激励人心的广告名言，标榜的正是第三类型及第三类型希望成为的形象。第三类型对行动有特殊偏好，他们是实用主义者，他们知道事情如何运作，也知道成功的代价。

对第三类型而言，生活和工作便是抱持目标，做该做的事（以及扮演必须扮演的角色），以达成目标，面对半路上的障碍，借助各种手段去应付，直到全速向前冲去，撕裂终点线的布条。

对第三类型而言，生活及工作的本质便是一个具竞争性的企业，而第三类型对竞争从不拘谨，这才是竞争的目的。雷·克洛克说：“这是个狗咬狗的世界，你谈的是美国适者生存的原则。”因坚持通用电子公司必须屹立于市场上数一数二的地位而闻名的杰克·韦尔奇，也是一位不折不扣的第三类型，“如果你没有竞争优势，那就退出比赛吧。”

美国是第三类型的家园，在这里，第三类型主动积极、天下无难事特性大受赞扬。的确，美国的文化标榜以个人物质成就及成功做为认同的标准，在这种论调的熏陶下，许多人都以第三类型姿态出现，虽然他们自己未必自知。典型的美国神学，不论是诺曼文森皮尔，或是罗伯舒乐都显现出第三类型的特质，他们不去探索个人深奥的内在，反倒注重保持精力充沛，“相信自己”，拥有目标并且依目标行事。皮尔提倡的正面思考力量，正是一种实用的乐观主义，这也许看起来与第七类型的主张神似，但实际上却更实用且注重结果，皮尔说：别当个“碍手碍脚的人”，反复思考事情无法完成的原因，并深陷其中（换句话说，别变成第六类型），相反的，去采取行动，放手一搏。

美国将本土文化推销于全世界的能耐并不令人意外，也绝非偶然。第三类型喜欢推销自己，而且当他们这么做时，总是能手到擒来。

九型人格中的第三类型，正是精神医师麦可·麦考比在三十年前曾描述过且闻名于世的“游戏高手”：

他合群，但具竞争性；立场超然，擅于操纵，强制地驱策自己走向成功；他是团队中的一员，但自命为超级巨星；他是团队的领袖，却经常也是对抗官僚制度的叛乱份子。他的主要目标是当个名闻遐迩的胜利者，而他内心最深的恐惧是被贴上失败者的标签。

他没有同情心，但他立场公正；他愿意接受新知，但他不容易被说服……竞赛之外的人生是无意义的，但一旦游戏上场，他们又恢复知觉、努力思考并沉着冷静。当其他人因高度压力的竞争而变得软弱并停止生产时，那却是游戏高手生命中斗志最强的时刻（这正是我所强调的）。

第三类型喜欢为自己的工作负责，但他们极需一个规则清楚、计分方法健全的游戏，以了解自己的表现如何。第三类型一向清楚胜利为何，但他仍为胜利下了如此的定义：名誉、升官、影响力、进入高级管理层，或因提供出乎意料的品质服务、删减成本、优良的管理，或甚至因建立人性化的工作环境，而声名鹊起。不管是何种游戏，第三类型都知道该怎么玩。

尽管就传统而言，金钱一向是游戏的计分员：收益、薪水、利润、剩余财产和资本，正如石油大王尼尔森·韩特在国会听证会上所说的：“金钱是生命中得分的象征——我是指事业上。”有时第三类型分不清工作和生活，而他们也为此挣扎不已。

形象意识

形象意识

没有什么比表现得成功更成功。

——克里斯多佛·拉驰（Christopher Lasch），社会哲学家

第三类型是优秀的市场商人，而他们主要的商品就是自己。在他们所置身的社会中（不论是华尔街或是跳楼街），第三类型都是遵纪守法的一群人，他们为成功而打扮，这可能代表了高级世界里的 Gucci 及亚曼尼，或是另一个世界里的朵克马田牛仔裤，不管是哪一种情况，第三类型有个灵敏的鼻子，知道领先该付出什么代价。一位闻名的第三类型成功企业家，将公司出版的《福布斯》杂志的简介翻印放在接待处，他曾告诉我一个寓言故事正好说明了他的经营哲学：

“当你飞行在石器时代的原始人上空时，你穿上降落伞，跳下飞机，就在你往下飘落的当中，你看到原始人将火把插在背包里携带着。等你降落，走向他们，你说：‘你们这些人对火完全不了解！’然后你猛然抽出你的打火机，把火点燃，你知道接下来可能会发生什么事吗？他们会把你当早餐吃掉！”

“现在，同样的情节：你跳下飞机，看到他们将火把装在背包里携带着，等你降落，你走向他们说：‘你们这些人真棒！我好喜欢你们的生活方式，嘿！你猜怎么着？我想变成你们，能不能让我跟随你们？我绝对会让自己有用的。’原始人面面相觑，然后说：‘管他的！你高兴就跟着吧。’”

“三四个月过去了，你努力去做任何需要做的事，你建立了一些关系，现在你有机会和部落里三四个重要人物一起来个小小的狩猎探险，在探险途中，你说：‘知道吗，我真喜欢我们的生活方式，我们与自然为伍，彼此又能和平共存……顺便告诉你们，在我来的地方，我们使用火的方法有点小小的不同，我不知道哪种方式比较好，但我想弄给你们看看，听听你们的意见。’于是你抽出你的打火机，让他们看着你点燃火，这时可能发生什么事呢？他们会推崇你当酋长。”

所以当第三类型为成功打扮时，他们指的不只是外部的形象，他们同时也在装扮着个性。他们要别人知道，他们在做了了不起的事，他们既成功又努力，而他们会感激公众的认同。我的客户玛裘妮在俄勒冈海岸的一个小镇里经营服饰邮购业，每当她做了些值得注意的事，例如赢得职业奖、举行重要展示会等等，她一定会把它记载在自己的商品杂志上。“这全是游戏中的一部分。”她说。

“你喜欢自己哪里？”你大可去问第三类型这个问题，他的反应可能跟帕特同出一辙。帕特是一家消费性产品公司的副总经理，非常自傲：“与我共事的每一位上司都说我精明能干，做事有效率并且胆大心细，而且每个人都知道我果断而擅于收尾。”

“我总是能意识到我在公司的立足点，这非常像‘你最近有什么成就？’的情景，”帕特继续说，“我知道有些人认为我是‘马屁精’，但我宁可将我的行为视为预设立场、先发制人地与人聊天。”这种擅于在别人心中留下深刻印象的兴趣及才能，使得第三类型在他们关心的领域中显得极富魅力且吸引众人。

第三类型常常忍不住地将自己的活力全部投注于让别人留下深刻印象，但他自己却毫无所觉。当我问一名专办抵押而小有成就的银行家，为何花这么多时间活跃于事业上的交际及简报展示，而不直接去争取新客户时，他说：“专业就是去创造成功的幻象。”第三类型天生擅于给人留下极佳的印象。

心理诊断

第三类型都记得，童年时父母把成就看得比任何事情都重要——理所当然也比感情重要。通常他们的父母会不遗余力高谈自己的成就，但对帮助孩子克服情绪上的障碍，却丝毫不感兴趣。“这些出色的成绩证明了你的价值，”他们的父母会这么说，有时还强调个不停。跟第二类型相同的是，第三类型也相信自

己毫无真正的价值可言，“个人的价值存在于成就，而非个人的本身或感觉。”这样的讯息深深刺伤着一个孩子的自尊。

于是第三类型决定加倍努力工作，并增加工时；他们在孩提时代便开始送报纸、身兼保姆，甚至放学后还去图书馆打工。他们说不定还编辑校刊、领导荣誉社团、主持学生会，以及其他能证明个人价值的工作，第三类型的幼年，表现出过度的责任感和勤奋不懈的早熟特征。

最后第三类型以销售自己取代了成为自己，这种永不止息地将自己当作商品推销的现象，正是让第三类型疲于奔命的真正原因，而这比他们真正付出的劳力更令他们疲惫，这正是美国心理学家弗洛姆所谓的“注重行销”的生活方式。根据弗洛姆所说，这种人“关心的不是他的生活及幸福，而是如何变得畅销，就像摆在柜台上的旅行包一样。”于是自然而然地，第三类型想追求高价，没有一个第三类型想被遗留在贮藏室里。

第三类型专注手边的任务，他们在工作领域特别投入而且精明敏捷，只致力完成工作所需的步骤，绝不拖泥带水，所以他们不会像第一类型去推行严格而完美的议题，也不会像第八类型享受压倒对手的快乐，更不会像第四类型要求创作必须达到极深奥的境界。第三类型简单、井然有序、直接，他们只想求胜

现实而自信

现实而自信

第三类型是实现的专家，是将橡胶铺上路面的高手。大部分的第三类型坚信有志者事竟成。“当我不喜欢事情进行的状况时，”经营某专业协会的珍说，“我就去改变它，当我们一些董事委员提出的意见有碍于推行我的计划时，我会优雅地安排他们离席。”第三类型是典型的现实问题解决者。

第三类型之所以能够做到这般地步的部分原因是，他们不在乎看不到问题（第六类型担忧的主题），也不会反复权衡各种考虑（第九类型的重点），他们从不认为自己做不到，也不觉得事情无法完成。“当我们必须迁移零售商店时，”经营一家高级花园摆设、书籍及服饰店的珍解释道，“我们找了一家搬家公

司，他们说：‘我们会分门别类帮你标上色标，需要十个工作日来完成迁移。’我说：‘我没办法等十天。’于是我们决定自己搬，我们星期五在旧址搬，星期一在新地方整理。”

永远现实的第三类型，会在改善过的捕鼠器上找出新的死角，但他们不会去变更基本规范。华尔商场的总管山姆·华尔森自夸说：“我大部分的成果都是抄袭而来。”曾是哈佛商学院教授及百事可乐总经理的安卓·皮尔森说：“我们大部分策略上的成功，都是从市场上借来的点子，通常是从不同地区或当地对手那挖掘出来的。”百事可乐促销攻势，例如立体脆(Doritos)、圆形米脆片(Tostitos)和Sobritos，总计赚进超过一亿美元，它的点子其实创始于一家小对手西岸公司。“在每个案例中，我们的作法是去发掘一个有希望的新点子，稍做修正，然后用它来打败对手。对有些人而言，我确信这听起来就是抄袭，但对我来说，那只代表了找出市场上已稍有份量的东西而加以改进。”典型第三类型的论点！对第三类型而言，“模仿”实际上是最不虚伪的奉承。

速度重于一切

第三类型工作效率高，使他们的伙伴们望尘莫及。某大公司的国际管理顾问，史蒂夫是个第三类型。“我们有个很别致的语言留言系统，只要按六，便能加快倒带的速度，让我立刻听到所有的留言。”他说，“而别人只要按四，便可听到我的留言，在这里倒带的速度较为缓慢。”（译者注：因为他说话速度太快，别人可能需要反复重听。）

“我比其他同事撰稿的速度都快，部分原因是我的打字速度实在太快了。”一名公共关系广告撰稿者戴维说。将消费性软文销售给大型公司的露西说：“我只是找出客户的需求，然后告诉他们，我们做得到；当他们需要资料，我马上提供并继续向前进行，我不会因此而陷入僵局。”到了签约的时刻，第三类型会飞快地在签名处签名。

在速度占重要地位、而无伤大雅的错误是可以容忍的工作环境里，或当延误比犯错更不可弥补时，第三类型特别有效率。如果他们真的犯错或冒犯了你，大部分的第三类型会乐意在下次的交易中弥补你。有时第三类型自许是改革者，但他们不是第一类型式的绝对主义者，对第三类型而言，完美主义就像贝特爾海姆(Bruno Bettelheim)的名言：“达到够好的境界。”

察觉市场

第三类型是生活中扭动双臀来回奔跑的后卫，他们仰仗着速度、敏捷和使命感，去完成一个已存在的开端，或克服一个障碍。正如前芝加哥熊队的盖尔·赛尔（Gale Sayers）。相对于第八类型就属于强势的后卫了，先为自己创造开端，然后费力前进，看看前华盛顿红人队吃苦耐劳的约翰·瑞琴（John Riggins）就知道。迈克尔·乔丹（Michael Jordan）是个第三类型，他在半空中以第三类型式的优雅测量他的攻势，有别于具恐吓性、以排山倒海之势进攻的第八类型查尔斯·巴克利（Charles Barkley）。在事业上，第三类型的敏捷表现在他们立即改变的能力上，当面临市场或客户的改变时，他们也会跟着改变；第三类型可以轻易撒手，或者重新大幅调整计划。

“我们打败对手，并非靠高明的分析或极佳的研究，也绝非因为重视细节，而是靠清楚公开地推出上等的美味。”南部某食品制造业的营销处长，第三类型的威尔说：“我们的才能是寻找眼前正确的一切，然后遵照办理。”

第三类型总是将市场放在心上，不管他是顾客、广告商猎取的消费大众，还是商业大楼里的老板。“别误会！在我们研究的领域中，我是专家。”中央情报局中最高阶的女性职员，第三类型的罗贝卡说：“但我最主要的贡献在于包装，我将产品销售给顾客——那群决定政策的顾客，我的解析员在这方面都仰赖我，我知道什么卖座，也清楚该怎么包装，有时解析员不见得喜欢我去改变他们的成品，但你不能感情用事，我老是在思考客户们是否会相信我们的营销资讯。”

失败乃成功之母

失败乃成功之母

第三类型注重解决之道，而非问题本身，因为他们是天生的“试用者”，他们了解失败乃成功之母，这当然是伟大而崇高的真理。爱迪生曾经说过：“我找到了一千种无法制成灯泡的方法。”对第三类型而言，失败是仍处于建造阶段的胜利。多米尼披萨的创始者汤姆·孟纳汉早年破产时，曾欠下150万美元的债，“我成了相反的百万富翁。”他说，当然他还是继续努力，最后创建出一个基于快速、效率及便利的上百万身价公司。

第三类型深深地鼓动人心，因为他们愿意大胆尝试：他们出现在竞技场上，查出胜利所付出的代价为何，然后放手去做。他们的活力深具感染力，激发着周围的人。第三类型不怕犯错，也不怕看起来愚蠢，只要这么做能使游戏有所进展。山姆·华顿的某个属下给他下了这样的评论：“他比我所认识的任何人都怕犯错，而他一旦发现自己错了，便马上摆脱它，朝另一个方向前进。”

第三类型以本身的行动，激励并驱使其他类型也展开行动；他们可能是工作上最好的模范，知道如何凝聚团队，让团队发挥功能以向目标逼近。“我就像魔术强森。”某航天公司的计划经理丹尼斯说，“当我加入比赛时，队上每个人都打得更好，我知道如何配球，每个人都能完成自己的任务，而我会确定让自己对他们的贡献感到狂热。”

坏消息

竞赛促进了产品最佳的一面，却也牵引出人最糟的一面。

——戴维·斯沙诺夫 (David Sarnoff)

就像《澳大利亚巫师》中光亮闪耀的锡人由于太专注于砍树的工作，而因暴露于雨中生锈了，第三类型在工作中迷失自己，他们跟锡人一样，需要一颗心。

驱动力

面对困难时，所有的第三类型会有相同的答案，也就是欧维尔 (Orwell) 著作《动物农庄》里天真而全心奉献的劳役马普斯所说的：“我会更努力地工作。”但也正如马普斯后来发觉的，总是有更多的工作在等他；第三类型跟马普斯一样，未必了解自己被系统所操纵，尽管他们获得成功，天真而精力充沛的第三类型，可能完全忘却了事情表面下也同时进行着秘密议题。他们的高度表现点落在第六类型绝非偶然，因为第六类型是处理秘密的专家。

对第三类型而言，不太有时间让他喘息，“我在各项任务间从不停歇。”某投资银行的计划经理迪恩说，“当一项任务完成之际，我已投入下一项任务了，我甚至连第一件计划的资料都还没收起来，我只是

放下完成的那一件，然后拿起下一件任务。”第三类型避免自己深陷泥沼之中，因为他们不停地向前走——就像个独木舟似的掠过水面，但也因此他们通常没有太多的时间去思考成果的意义。

第三类型倾向典型 A 型特征：紧张且伤痕累累，当你试着说出整串句子时，他们轻敲着手指脚趾，他们全力冲刺，直到自己突然翻倒，就像《谈笑集》里骑三轮车的老先生。“然后我开始在床上打电话，”管理顾问珍说，“用电话的好处是，没有人知道我已经退出职务了。”

直率

典型现实的第三类型，将心神涣散、懒惰的情绪搁置一旁，如此他们才能致力于完成工作，然而，人性的因素可能被他们所忽略。“在电话上，我直接切入重点，”某软件公司的行销处长露辛达说，“然后我才想起来我漏掉了社交上的繁文缛节，于是我赶紧开机，查出这个人的家庭背景等等一切。”

通常第三类型的人际关系惨不忍睹，不论是工作上或家庭上。“我会说，当我工作过度时，我赢了小小的战役，却也输掉了整个战争。”华府的磁盘操作员珍妮花说，“我太过紧张的结果是，搞坏了与上司和同事的关系，而之后我也为此付出代价。”

“有一次我和丈夫（他是第七类型）一起计划去度假，我向他确认后，便以为我们已达成共识，于是开始着手安排；没想到他却为此大表讶异，他不知道我会去买机票和订旅馆，我只是想把事情完成，但他却觉得大受压迫，但我们还是去度假了。”

内心的监工

第三类型的内心深处存在一个监工，正如第一类型有个内心的审判官一样，而他的这位监工事实上可是个严酷残暴的工头，他告诉第三类型，本身的意义维系于持续的制造。“当我失败时，没有人会爱我。”内心挣扎的网球奇才珍妮花·卡布阿提是个第三类型，她的每次发球都打得太快也太远了。

被内心监工束缚的第三类型，表现出超乎常人的力量及能耐，而他们经常也坚信现实的确如此。“大学时，我在哥伦比亚特区某市政机构当实习生，”现在身为律师的裘·伊斯说：“我很喜欢那份工作，但

却老是不太能适应，可能是个性的原故，当我的实习期限终止时，我的上司对我说：‘你知道吗？你不必当个女超人。’我记得我心里老是暗想着，‘表现你所知道的一切。’”

虽然第三类型谈的是乐观而可行的游戏，一种深切的绝望却萦绕着这些精力充沛的成就追逐狂；少了足以证明自我成就的明确证据，他们便无法忽视自己是“无名小卒”的疑虑。他们觉得全世界的重量都担在自己的肩膀上，如果不努力工作，不表现出责任感，便没有权利生存，也不值得生存。

伪善

第三类型自认为是有原则的人，但由于他们重视结果更甚于手段，他们的指导原则倾向于功利主义，而他们的伦理道德观也视情况而定。伊丽莎白原本在某大学发展室工作，由于许多人挺身而出为她推荐，她才终于打败其他经验丰富的候选人，获得她梦寐以求的职务，出任某大学医疗中心的发展部主任。三个月后当一位美国参议员候选人请她担任他的财务长时，她离职了，“我怎么能放弃这么个大好机会呢？”她问道，而又有谁能责怪她呢？只是这令她在医院的朋友及支持者空手而归，这种左右为难的局面对第三类型从不陌生；天性擅于立即比较并遵照办理的第三类型，在减少损失，或为达到目标时，从不感情用事。

由于他们渴望闪耀，第三类型有时会剽窃别人的功劳。“在会议中，我正和我们国家委员会主席谈话，”第三类型的游说员理丝回忆着，“她误以为是我网罗了一名重要的高层演说人员参加下次会议，我让她大肆恭维我，但却不巧让贝蒂在无意中听到，她说：‘但理丝，那名演说人是我安排的啊！’我必须承认她说的没错，我并非刻意说谎，我只是想给主席留下深刻的印象，一切发生得这么快，我甚至没发觉自己在骗人。”

第三类型擅于故作姿态以创造最佳状态，而且通常在他不自知的情况下。一名第三类型的法院律师赖瑞说：“当我面对陪审团辩解，或在艰难的谈判中，有时诚意可以说是最佳策略，坦白说，表现诚意是最擅长的。”

由于第三类型把所有注意力放在结局上，也就是销售的结果或完成的计划上，他们采取的手段可能颇具操纵性，“我知道操纵这个词给人不好的印象，我的工作正是去操纵手下那二十六名业务员，激励他们竭尽所能，并为此感到愉悦。”业务经理佛瑞德说：“去发现能刺激他们每个人的方法是什么？哄骗、

威胁、乞求，或是为他们刻画一幅美景或骇人的未来，然后提醒他们，这才是有意义的事。如果这能在工作上帮助他们，有什么不好？反正这正是他们想要的，”

影响第三类型

.c. 与第三类型共事

影响第三类型

影响第三类型的秘诀是向他证明你全力投入于手边工作。从事保险经纪的海伦说：“我讨厌制造烟雾的人，若想要影响我，就去把事情做好。”

想影响第三类型，你得让他知道结局为何，此外，不妨也让她知道你的期望有利于助长他的野心；在这方面，第六类型就会要你自暴野心，好让他知道你都在忙些什么，而第九类型则需要与你一起反复思考才觉坦荡。但第三类型不会如此，他们要的是成果，而且愈快得到愈好。有一次我提议向某航空公司的员工传授九型人格，在会议中，他们的第三类型的人力资源处长，在我尚未开口解释九型人格之前，便打岔：“我们直接切入结果吧！九型人格对我们航空公司有何帮助？”当我告诉他，那将帮助他的员工更迅速做出有效的决定时，他立刻签章批准。

第三类型对重视结果而有益节约成本的方法，会有最佳反应。简单的说：就是提供简明的比较，显示在两条选项中顺着其中一条往下走，显然比另一条好。如果第三类型认为你只是空中画饼，他会完全失去兴趣，不过这么做你倒可能吸引第七类型；第三类型只对真正会发生的可能性感兴趣。

你可以从第三类型的身上学习如何影响他们。就拿我的代理人玛丽来说，她是典型的第三类型，她对控制他人动机并不感兴趣（她把这交给我处理），但她总是能洞察他人的欲望。

第三类型不像第二类型，其未必想当你是特殊的朋友，他们要你尊敬他们的实力与才华，同时，他们也会评估你的实力与才华是否值得尊敬，诉诸感情或私下请求，对第三类型而言通常起不了作用。

第三类型如何下决定

第三类型是自信、行动敏捷而直率的思想家，他们目标感强，他们不需最完美的解决之道（第一类型的诉求），也不需要取得所有的数据（第五类型的特征），更未必想知道负面的可能性（第六类型的坚持）；他们只想向前进，而当他们这么做的时候，第三类型不会像圣经中罗德的妻子一样眷念怀旧，他们绝不回头望。

你不需要刺探第三类型何时会下决定，只要那是他工作、计划或成就焦点的一部分（然而，第三类型的配偶可能会因为他工作上的压力，必须等他下决定去哪度假，或者甚至何时才能度假）。截止日期有助于第三类型（相反地，第九类型似乎反抗着截止日期），“我能轻易地下决定，而我也喜欢下决定，但我太忙了，所以我要靠你们来确定我注意到正确的事项，并确定我手上握有我所需的一切资料。”成衣制造业的新经理艾莉丝在干部会议上对她的属下这么说。

第三类型对尚未准备好的人缺乏耐心，“我讨厌闲聊的人，”艾莉丝说，“比那更糟的是出尔反尔的人，那些老是改变主意的人。”对第三类型而言，速度是精髓所在。杜罗割草机制造商肯米·罗斯也是个第三类型，他说：“我喜欢直接了当，切入问题核心，我没有耐性去管无关紧要的资料与分析，我习惯调整到听不到杂音的频率，而且我不想在细节上花时间，我相信大部分长达好几个小时的会议，都有可能浓缩成二十分钟。”

第三类型是九型人格所有类型中最急于结束的人。一名第三类型的管理顾问杰克说：“我想身为第三类型的长处之一，也是麻烦之一，便是我能看清事情的走向，我要每个人跟我一样尽快到达终点，不为其他的选择所分心。除了我自己的判断，我无法相信别人。”

第三类型的领导风格

许多现代管理理论都在引导大家成为第三类型，最近流行的“即时管理”，依照需求精确交运零件及材料，而不囤积于仓库中，以达到节省的效果，这无疑就是在大力赞许类似第三类型的计划与通力合作模式；此外，第三类型天生擅于客观管理，看看彼得·卓克的公式就知道：指定并缩小欲达成的目标，然后仔细核对成果。第三类型经常不断地根据心中的目标进行调整。第三类型是九型人格中最擅于订定清晰目

标、分配责任及团结他人的一群，在某庞大的第三类型自动化生产企业中，担任食品服务主管的派崔克说：“我不喜欢从头到尾详加阅读，我也不喜欢我的属下这么做。”

第三类型是社会达尔文主义者，他们相信努力工作者、承担义务者以及成功者才能生存，而他们最喜欢的领导方式便是唯才是用，但独创性就不是他们拿手的伎俩了。虽然他们拥有领导者的气质，但他们会全面接受并彻底精通既有的标准及惯例，这使得第三类型因调和而显得突出。

不是所有的九型人格类型都能像第三类型如此轻易地拥护组织的目标，反抗的第六类型可能挣扎于老板是否足堪信任的疑虑之中，而第四类型则可能藐视建立经济规模或征服市场的诉求。以目标为主的管理方针从未在法国流行，其实是意料中事，第四类型的国家惯于尊崇独特，甚至会拥护怪癖的领袖，但这一类人在美国只会成为知名的企业家、发明家和艺术家，他们鲜少担任公司的部门经理。

即使你认为你那第三类型上司兴高采烈地“跟着计划走”的热诚是多余的，但你仍可与他安然共处，第三类型是擅于适应的功利主义者，就算他不喜欢你，只要你能把公事做好（而且别在团队中游手好闲），他们都能忍受。我曾有个第三类型的客户是某大电脑及电子贩卖店的经理，他无法赞许旗下一名第五类型维修技工的穿着打扮，他问服务经理说：“他表现得好吗？”而他得到的答案是，“他是最好的技工。”这名驻店经理说：“那么，我们就必须忍受他了！”相较于第一类型的上司，在最糟的状况下，他会下令开除任何一个在个人行为上“有罪”的员工。

但只要有任何征兆显示你不重视工作，你的第三类型上司都可能请你自行负责后果：“会议中有人迟到总是令我烦躁，”食品服务主管派崔克说，“我也是人，我了解交通状况，但我希望员工能尽力；我对工作抱持完全的尊重，而我期待别人也以同样的心情对待。”

第三类型的工作形态

第三类型的工作形态

第三类型在工作上重视的是能力与效率，他们喜欢表现出对自己的工作了若指掌（如果你督导的是第三类型员工，这点值得你的注意）。一般而言，他们建立具挑战性却切实可行的目标，而且他们会投入适

度而不过份的冒险，他们喜欢获得频繁而具体的回应，使自己掌握进度。一个好的评价及奖励系统对第三类型而言，有如久旱逢甘霖。

由于第三类型心中一向早有游戏计划，而且他们喜欢全力向前冲，他们对事前达成共识的会议，或在采取行动前部门间详细的报告并不热衷，因此在快速转变的环境下，当周遭相关的队员也都能赶上这样的速度时，第三类型会有最好的表现，他们绝对不会被迟迟不下决定的人拖累。

在某些环境下，例如在压力高的业务及行销领域中，当个人成果被公开展示在墙上供大家比较时，没有一个第三类型会觉得自己是被持续的压力逼得非有表现不可，相反的，他们会得体应变。我的那群第三类型学生，一再让我感到惊讶，他们表现得就像真的不动产代理商一样，每天在争取业务的压力及被开除的威胁下，显得更加精力旺盛，的确，他们认为那是公平的，而类似“最佳制造商”、“每月最佳员工”以及“百万年薪俱乐部”都是为第三类型设计的。“你知道我最喜欢这份工作的哪部分？”凯文说，“你必须是最优秀的，要不然待不下去。”

第三类型深陷于自制的大滚筒赛跑陷阱之中，于是他们自然而然地选择捷径，只要他选择的捷径不会让他受罚，并且别人也不会发现。他们清楚哪些部分会列入评分，而哪些不会，他们也知道在哪儿可取巧地用口香糖加上铁条来固定。如果第三类型员工快速整顿一切的习性令你感到不适，你所能做的便是改变规则：“有些要点在你的表现评估中未被直接考虑进去，因为这些项目无法计算出来，但它们对我们的组织还是非常重要，所以从现在起我们要将之列入考虑；我们要发展一种方案来确定你在策略性计划上所花的努力也受到评估及奖励，我们也要确定你花在培育新员工上，所以图表上将列入每个员工的进度表，这样我们便能得到各方的回响而了解事情发展的情况了。”大部分的第三类型在你如此清楚地叙述后，会无碍地调整自己去专注于这些闪闪发光的新重点。

如果你能与第三类型员工共享他的职业目标，并协助让他的工作符合他的目标，他将欣喜若狂，平均而言，第三类型不太擅于与人交往，他们倾向认为别人是可以取代的，你这么做可能让第三类型讶异地发现，他的上司成了他的资源，而不是他得动用权谋去应付的障碍。

第三类型对鼓励团队朝丰功伟业前进，经常功不可没，但就负面的观点来看，由于他们比别人更努力，比队友早到晚退，反而可能造成不安及士气低落的反效果。“我像个机器兔子，”某不动产业务经理，第三类型的汤姆说，“大家都处心积虑地想捉到我，即使他们永远也捉不到。”

第三类型的学习方式

第三类型从尝试错误的过程中学习。理论对他们没什么大用，除非那是一套经验法则，对他们而言，在职训练和实际经验比一切都来得重要。他们喜欢战争故事、个案处理方式，以及结识其他聪明而投入的人一同工作，在这种情况下，他们总是能大展所长。

他们动作快；在你还没结束指导前，第三类型便已经展开行动了；“我可以在观看上司做完展示简报后，马上起来示范得比他更好。”某社团训练师佩姬说。但有时候他们学得太快了！有位著名而成功的第三类型，曾主持商业规范的研讨会，他将复杂的哲学性问题，摘要成工作场合中的快速应急措施，这从鼓励人们思考规范的层面上看略有帮助，但在匆忙间以某个简便的解决之道凑和应付复杂的问题，损失其实也不小。

教导第三类型，你必须让课程不停地向前进行，而且着重于实际应用方面，除非你能强调课程与应付现实世界之间的关联，否则第三类型会心不在焉。第三类型也从“无法凑效”的事物中学习，他们是九型人格中最不可能因钻研而使一切停止前进的类型，相较之下，第五、六、七类型却经常深陷其中而苦恼不已。

第三类型就像是一门快速的科学，他们通常兼备广泛的能力，但最能鼓舞他的，是在工作上有卓越表现的欲望；假使你试图以推销交际本身的好处，说服他们去改善交际技巧，你可能面临一场艰苦的战役，相反的，向他暗示这样的训练关系着工作吧！世界银行的一名第三类型经济学者在训练课程中问我，“我已经成功了，为什么还需研究九型人格？”我告诉他，“你还没有探索成功对你的意义，所以你无法建立你的成功，而且你抗拒感受别人的感觉，九型人格将使你更有效率。你认为成为发展中领域真正的领袖所需要的是什么？”第三类型需要知道结果，他马上就豁然开朗了。

第三类型的组织

在第三类型的组织中，目标被精确地明定，就好像是权衡成功的凭据，而效率一直是评价的主要重点。在南加州的一家有线电视公司里，管理阶层为电视客户服务代表们设定清晰精确的执行目标：每通电话该讲多长，每小时该接多少通电话，多少通电话该被转接。每间办公室的巨大白板上，布满了在业务、计划履行方面及投诉方面各种措施。

第三类型公司是各种公司的原型。举例来说，当它以快餐业者的面貌出现时，没有人能做到麦当劳的境界。每家麦当劳就像是工厂，他们的操作控制极度严密，手册及标准作业程序为负责烤肉、奶昔、薯条及汉堡包的工作人员提供了精确的工作说明及具体的操作程序。拿烤肉员来说吧，他们被指示将汉堡肉由左放到右（不管他是不是左撇子），使汉堡排列出六乘六的放置方式，员工必须更快地翻动中间的那排肉，因为火集中于此；薯条在热器灯下不得超过七分钟，七分钟后全部丢弃。他们为每家加盟店每天安排做一项特别的杂务：包括清洗面包机、重漆停车场等等。

最佳的第三类型公司是反应市场的高手。“我们的公众形象是慧黠、专业而博学的商人，而且刚好既可塑造又浅显。”麦当劳前任副总裁詹姆士·顾恩说，“事实上，我们是一群积极的人，我们发射了许多炮弹，因为不是每个炮弹都能击中目标。我们犯下了不少错误，但就是这些错误造就了今日的成功，因为我们从错误中学习。我们冲动，试图以超越自己能力所及的速度向前冲去，但我们也是清理自己烂摊子的高手。”

第三类型组织在下列状况下最有效率：

- 当生产线有限而集中时。
- 当任务被清楚而直截了当地指定时。
- 当奖励机制被清楚地明订时。
- 当市场或客户完整而稳定时。
- 当目标为有效率地生产销售单一产品或服务时。

- 当客户不重视产品是否针对个人设计时。
- 当截止日期清楚而可以计数时。

在最差的情况下，第三类型公司可能在市场上略有斩获，但在处理员工问题方面却遭逢困境。他们视员工为机器中的小齿轮，当员工彼此竞争时，他们呐喊着：“不要落后！跟上来！”员工流动率高是这种无止境激烈竞争所付出的代价。

激发第三类型最佳的一面

.c. 激发第三类型最佳的一面

第三类型搁置自己的情感以及伴随感情而来的优势，例如有意义的关系、愉悦的感觉及使命感，只为了得到努力工作而来的赞赏。当他们刻意平衡双翼时，他们会转而受他人的情感所左右（影子点第二类型），同时也受到自己的情感所牵动（联盟点第四类型）。这时候，第三类型可坦诚面对自己及他人，这正是第三类型的最高境界，这将解放第三类型成为立场坚定而独立的队员（高度表现点第六类型），而不再只是拼命为自己追名逐利。当索求过高的第三类型烧断了自己的保险丝，他们会转向压力点第九类型强迫自己休息，重新建立关系并重新评估。

压力点：第九类型

当第三类型过分为工作付出，或当他们的焦点不再放在完成任务上时，他们会失神地掉入压力点第九类型，这些全心专注的人将失去集中力，迷失于不重要的细节里。

对第三类型而言，无法完成工作，或必须面对动作太慢的人，就像被关在满是焦油的地牢中一样，令他们无所适从。“面对这里的官僚制度、缓慢的决策步调，以及一群只提供有名无实资讯的同事，我的压力实在好大。”在联邦政府担任经理的第三类型泰瑞说。在这种情况下，他们一向具备的胜任感及掌控感全都消失了，反倒觉得自己是事件下的牺牲品。

著名的领导理论大师华伦·班尼斯（Warren Bennis），以第三类型无力招架的心境，写下了他在辛辛那提大学担任校长的经验：“我被庞大、杂乱、潜意识的阴谋所牺牲，它阻止我对大学现况进行任何改变。”这就是第九类型的入侵——“例行公事驱逐了非例行公事，”班尼斯继续说，“所有具创意的计划，大学或学会里所有根本上的重要改变，都因此窒息而死。”在保持距离的情况下，第九类型似乎为工作过度的第三类型提供了喘息的机会，但它其实更像尼斯湖水怪，动作缓慢而威力强大，大部分时间躲在表面下，附带着可怕的暗流。

当然，第九类型对处于压力下的第三类型也未必完全没有好处。“当我被一大堆事情淹没时，有时唯一的可行之道似乎就是去睡个小觉。”派崔克说。“当我工作过劳时，我会沉迷于电脑中。”一名第三类型作家米契说，“这时我会在国际网络上喘息好几个小时。”

高度表现点：第六类型

第六类型给予第三类型反应所作所为的能力。一般情况下过度自信的第三类型，尚未看清之前便跳出，这可能让第六类型感到不安而产生犹豫不决及审慎的态度；第六类型的主题是拉回来，仔细把事情再想一遍，然后采取适切的措施。如果说第三类型是独木舟，第六类型便是他的龙骨，为第三类型提供了稳固的架构。

第六类型会支持某些有动机的人，共组团体。对他们而言，类似第三类型的竞争，对团队是不负责任的。真正的领导关系，在华伦·班尼斯的笔下是这样的：“人是团体的一部分，有领导便有团队，便有家族以及个体；即便是队员不喜欢彼此，也都能有群体感。”这正是第六类型影响下的第三类型观点。

第六类型高尚的一面是信任与忠实，第三类型表面上可能自信满满，甚至自己也确信如此，然而他们充满狂热的活动力，其实是对别人和自己缺乏信任的表征。当第三类型转向第六类型，他们开始相信，那些超乎掌控之外的力量、人群及系统自己也能成功，于是他们变得適切地负责。

两个辅助点

第三类型就像是个被别人的期待（第二类型）、和内心欲望所吸引（第四类型）、所撕裂的孩子，他们冻结感情功能，马虎草率地躲进多产的屏障下，以回避他人和自己的感情和需求。当他们开始对别人敏感并为人服务，他们将立下根基（影子点第二类型），而当他们主张自身真切的需求时，他们将充满活力（联盟点第四类型），双翼平衡下的第三类型，终于从努力做人升华到自然而然地成为人。

影子点：第二类型

害怕重蹈儿时把自己推销给别人的覆辙，也害怕失去自己的独立，第三类型抑制自己的第二类型影子点，也就是他人情感的拉力，他们不愿意从工作中分心。

但也归功于乐于服务他人的第二类型特质，使第三类型得以将工作建立在他人的关系上。

当第三类型想起这些问题时：“别人的感觉如何？我该如何去认可、协助他们？”他们已吸收了第二类型的特质；一旦第三类型寻回压抑下的第二类型特征，也就是渴望服务他人的欲望时，他们会从漫无目的而阴沉的工作狂，摇身一变成为领导人心的最佳人选。

联盟点：第四类型

联盟点：第四类型

第四类型是第三类型的联盟点，也是治疗第三类型自大狂的对症良药。大多数第三类型在事业成功之际，环视他们的生活而自问：“这就是全部吗？”第四类型为第三类型的努力赋予意义，于是第三类型真正感觉到自己独特的需求。所有的第三类型都伪装自己的需求是工作，但当他们与第四类型结合，才发现自己真正的需求。

创建了缅因汤姆公司（Tom*sofMaine），专门制造天然牙膏、除臭剂和相关产品的汤姆·哈柏，曾是个保险推销员。他在著作《商业的灵魂》中巧妙描述了第三类型转变为第四类型的情景；当他公司的成就达到巅峰时，哈柏进入哈佛神学院进修，“除了赚更多的钱，我还能在生命中做些什么？”他自问。在他为自己及公司探索价值及意义的过程中，他支持资深主管研读马丁布柏的理论，以发展与顾客间的关系（不

把顾客视为统计数字，而视为“人”）。并使公司成为更国际化的团体，他更唐突地请神学家理查·尼布尔（Richard Niebuhr）为他的企业探索更深层的意义。

◎基本规则

与第三类型共事

●除非你约他见面，你不可能吸引得了他的注意力，别想突然造访他的办公室与他闲聊。

●事先准备并组织，如此你才能一针见血。别浪费第三类型的时间，直接切入重点，给他执行的摘要，你可以附上辅助资料，但别把它摆在非读不可的位置；强调结果与行动要点。

●别中途打断工作中的第三类型，“别打断我的注意力！”第三类型会这么说，“那让我发狂！”紧跟着计划走，站在起跑点上，别当他的累赘。

●说到做到，第三类型承担义务，你也该如此；第三类型擅于执行；如果你执意在他们最关心的领域中当个骑士，你会尝到后果的；坚持到底吧！

●为成功设定清晰的目标和条件，第三类型喜欢知道游戏是公平的，别在游戏进行一半时，不经解释就改变规则。

●第三类型要知道他们的努力受到注意及奖励，他们喜欢清楚的回响，尤其爱听人称赞他们做得很好，而那也正是他们努力的原因。

●第三类型喜欢短程计划及截止时间，为了获得回应，他们也可以忍受合理的停歇，但他们厌恶进度被不明确的期望及责任无止境地拖延。

●当你与第三类型之间的关系产生问题时，让他知道更平顺的工作关系有助于达到他的目标，他不太可能听从那些要求他更感性而少驱策的劝告。相反，对他说，“你知道的，我想我们可能有些误会而阻碍了工作，我们能花十分钟找出问题所在吗？”

●别跟第三类型竞争，共同合作吧！除非你是他们的对手，如果如此，确定让自己具有明显的竞争优势。

●别以为第三类型在工作顺利完成时，会在情绪上失控，工作顺利完成是他们预料中的事。

如果你是第三类型

●你必须知道你的性格和你的作为之间是有所差异的，要学着分辨它。

●别鲁莽行事，停下来看看；注意你主动插手一切的倾向，不管那是不是好主意，退后一步，偶然也让人领先一次吧。

●关心别人的需求与建议也是你工作中的一部分。你眼睛盯着奖品、渴望破浪前进，但别人却忧心冲冲裹足不前，你如何能满足他们追求稳定、安全的需求呢？

●在你的日程安排中，为别人留些时间。不是第三类型的员工，未必知道他们必须提出要求才排得进你的行程，教育他们，不只是说：“我很忙，走开！”而是说：“我现在很忙，但我明天四点有空。”

●让自己顺应时间和自然规律，别老是全力向前冲刺；吃不下这么多就别咬太大块。

●注意你太快结束，以及先承诺、之后再吃力解决的习性，如果你诉诸第六类型的特质，问：“我们是不是进展得太快了？所有的选择都考虑进去了吗？”最后你会收益更多。在你向前快速冲刺时，自问是否该更谨慎些。

●力行诚实，真相将解放你；注意你惯于润饰的倾向，尤其润饰你在他人面前的形象，就算你赢了激烈的竞争，你仍是一只小老鼠，何必呢？

●别为了渴望工作而感到不好意思，只要那是你自己想做而非被迫选择，第三类型都会长期努力工作；在工作时，第三类型总是全力以赴。

●记住“你好吗？”可以是真诚的问候，而不只是口头上的客套。

第三类型的教练智慧

第三类型的教练智慧

第三类型的世界就是一场竞赛,他们是用成果去证明自己的价值。但是在他们追求成果及目标时会容易忽略自己和身边人的感受及需要,破坏了人与人的关系,有时,试试放慢脚步与他人好好沟通,会有意想不到的收获。

挑战第三类型,了解自己真正的需求

阿静是一位从事保险业的职员,她是一个典型的第三类型,也是一位教练。她分享了一个有关她和自己11岁儿子沟通的故事。

阿静一直以为她儿子很内向、不爱说话,而某天两人的一场扑克游戏改变了她的看法。他们玩的是“争上游”,这在中国老百姓中很流行。它的规则是:在每次新开一局时,前一局的负者要向胜者上缴一张最好的牌,以示奖罚。

有一局阿静输了,正好她手上有一张大王,这可是最大的一张牌。她想让儿子开心一下,于是说:“儿子,妈妈给你一张大王。”但儿子并不像想象中那样开心。阿静问他为什么给他大王还不高兴,儿子说:“我不想要大王,我想要一张小六。”原来他手上已经有三张小六了,再多一张就可以凑成“四大金刚”了。

阿静非常感慨:我们一直以为自己努力工作赚钱,已经给了他最好的东西了,没想到他需要的不是这个。他有自己的需要。于是她问儿子:“你是喜欢妈妈给你买电脑、游戏机呢,还是喜欢妈妈跟你聊天、关心你?”儿子没有立即作选择,却说:“妈妈,你再说一遍刚才的话。”

“为什么?”

“因为我想听。”

那天,阿静跟她儿子聊了足足三个小时。

其实，第三类型亦像很多人一样，非常努力地工作，令身边的人有很富足的生活享受，但是在给孩子一堆高级的玩具，给恋人昂贵的钻戒或项链，给父母补品或更直接的货币时，这些成功的象征背后有没有忽略他人的感受，有没有与自己真正的需求吻合呢？或是盲目地说：我已经给了你最好的东西了，你还要怎样？

这好比有人喜欢吃苹果，于是把苹果串在钩钩上，扔进水里，并对水里的鱼说：我已经给了你这么好吃的东西了，你为什么还不上钩？

你猜鱼会怎样？“苹果是很好，可是那不是我想要的，所以我不会上钩。”

. c. 第四部分艺术家(TheConnoisseur)

别名浪漫主义者，艺术家，具有自我风格的导演，个人主义者，时髦主义者，创作家。

世界观我的工作令人感动，具有深度、优雅、富洞察力，但仍少了些东西，如果一切都与众不同就好了！

正面特质敏感，具有美感，讲究，大胆，目中无人，有灵性。

负面特质郁闷，居高自傲，自我专注，可憎，妒忌，怀恨，自大，难以取悦。

领导风格多管闲事、大胆，以自我为中心；无法妥协。

信条“美就是真实，真实就是美，这是你在世界上所知道的一切，也是你所需要知道的一切。”——
英国诗人济慈

人际关系的特质具有创造力及自我表现欲，做事高标准，因此他们往往表现非凡，他们善于抒发情感、具有深度。

极少采用的思考模式遵循惯例，全速向前冲，在感情或艺术上的妥协，这不是他们的思考模式。用“大家都这么做”的话语去逼迫他是无效的。

沟通方式注重内在感受；富有戏剧性；悲欢式；伴随意味深长的沉默；强烈、富有感情的言辞；习惯描述画面。

给你的感受深奥而特别；相形之下，往往会让你自觉平凡、浅薄、懒散邈邈，而微不足道。

外表绝妙，奢华，具整体性，富有，受人尊敬，富艺术性，经常优雅而别致，但有时候也令人震惊或肆无忌惮。

适合的工作环境机会自然显露；充满情感的不凡环境。

不适合的工作环境官僚制度，组装线，例行公事。

咨询书籍大卫·怀特（DavidWhyte）的《唤起心灵：全美诗集及心灵成果的保存》；罗宾·诺伍德（RobinNorwood）的《为何是我？为何这样？为何现在？》；史丹尼·马可斯（StanleyMarcus）的《探索最好的》。

谚语“我本可做个抗争的人”、“我们不只要成功，还要让我们的敌人失败。”

代表性人物史丹尼·马可斯（StanleyMarcus），黛安娜·维兰德（DianaVreeland），马龙·白兰度（MarlonBrando），佩茜·克莱恩（PatsyCline），法兰西斯·福特·科波拉（FrancisFordCoppola），詹姆斯·迪恩（JamesDean），依丽莎白·泰勒（ElizabethTaylor），马莎·葛兰汉（MarthaGraham），詹妮斯·乔普林（JanisJoplin），阿奈斯·宁（AnaisNin），艾狄丝·皮雅芙（EdithPiaf），安妮·赖斯（AnneRice），英国诗人雪莱（PercyByssheShelley），济慈（JohnKeats），梵高（VincentvanGogh），戈尔·维达尔（GoreVidal），西维亚·普拉斯（SylviaPlath），王尔德（OscarWilde），美国戏作家田纳西·威廉斯（TennesseeWilliams），法国艺坛名家，西蒙娜·薇尔（SimoneWeil）。

高度表现点第一类型；稳定、有原则地行动。

压力点第二类型；过度地帮助他人；强迫地干涉他人；歇斯底里而绝望。

同盟点第五类型；因立于客观的有利位置而神采奕奕。

影子点第三类型；因着手事业上平凡公事，包括促销、行销及财务等，而立下根基（第四类型通常拒绝粗俗的商业结果）。

最高境界平静。

恶习妒忌。

艺术家与其他类型

艺术家与其他类型间互动关系如图示：

拥有企管硕士学位的律师彼得，是纽约某保险公司的合伙人，他不但是个打扮高雅的理财专家，同时还是好几个艺术表演公司的董事会员。他在回答各种有关政治及社区利益敏感话题中，分寸得当，技巧运用娴熟，因而大受推崇。

彼得很为自己的工作自豪，他形容自己的工作：“复杂而机密，那是我做过最有吸引力的工作了。由于业务关系，我参观了一家市立医院，这使我内心深受震撼，我就像置身于第三世界的悲惨国家中，于是我制订了一个健康医疗服务系统的再投资计划，这样一来就可以充分照顾到个体需要，只要我找对支持者并且做好计划——我已经引起市长的兴趣了。如此一来，那些被我们司空见惯的悲剧将可避免。”对彼得而言，“理财应施用于人，也应该兼顾到社会需要，否则要它何用？”

“彼得在个人品德上声誉极佳，”他的一名合伙人说，“这一点吸引了优秀人才的加盟，并且能使每个人竭尽所能，大家都愿意和他一起工作，因为他会热情地使每个计划变得独一无二，他会做精心编制和扎实的准备，交易谈判会议到他手上会变得很轻松而且富有戏剧性，特别是当牵涉到人的感情面时，即使只是纸面上的交流，他也有办法处理好。”

但并非每个人都支持他，彼得说：“有些合伙人认为这个医疗计划对公司而言太复杂、花费也太大，而直接利润却少得可怜，他们担心我支持不到最后，但这件工作比我们所做过的任何工作都更有价值。”

“我的合伙人，”彼得浅浅一笑，“其实一点也不了解我，我在这里一直是个被放逐的人，我从商学院毕业后便直接来此工作，是这个机构里第一个被四名合伙人雇用的人，所以我一向处于卑下的地位，因为我不算是原始创建人之一，而那是永远无法改变的事实。”

“他为工作设定标准，”另一名合伙人说，“我和彼得之间唯一的问题就是，他有点太过专注于自己内心感受了。”

你认出彼得了吗？他是个第四类型。

◎基本特征

如果第二类型是向外张望而“为别人而活的人”，那么第四类型刚好相反：他们是时时内省、能够掌控心灵的热情浪漫者。他们具有深切的情感、丰富的创造力及杰出的自我表现，这是第四类型的基本特点。

这些特质自然而然地使第四类型致力于各种艺术活动中，他们通常是制作人、设计家、演员、艺术家、作家及经销商、顾问和评论家，但他们也可能是具备特殊才能的律师、官员及管理顾问，而他们热情、敏感且诗意的风格通常使他们显得鹤立鸡群。

跟第五类型一样，第四类型也是以自我兴趣及梦想为中心的人。第五类型通常对纷繁的外界生活不甚关注，与世无争，随缘度命；在这方面，第四类型也喜欢眼光向内，探索自己内在丰富的感情世界，这个特质使得第四类型往往具有某方面的天赋。

追求真实是识别这种类型的试金石，第四类型会坚持那些使他们特立不凡的深刻情感和高超的标准，他们会避开虚假的对话、瞧不起廉价的模仿以及低俗的作品，我常喜欢走进路旁的廉价商场逛逛，但我总是无法让我那第四类型的同事陪我一道进去。

大部份第四类型，拥有惊人的才干，做事情常常达到艺术境界，那足以让我们其他人自觉低俗而粗野。在荷兰人尼可拉连环图书中的西维亚，正是个不折不扣的第四类型，“那个女人所做的一切都比你做的优美！”正如王尔德所说的，“我的品味很简单，只要是最好的东西，便能轻易地满足我。”一点也不稀奇，

第四类型打扮最独特，与第二类型以甜美或诱惑的装扮取悦他人，以及为成功而打扮不同，第四类型通常是时尚的领导者。

第四类型也是各类型中最不愿被定型的一群。但第四类型时时维护自我独特面的倾向，却也为自己定了型。他们渴望成为特殊的那一个，因此平淡无奇的工作会令他们头痛，“我可以做朝九晚五单调的例行工作，”梦想当演员却从事行政助理的第四型裘伊说，“只要我记住这是在扮演角色就行了。”这种扮演角色的意识是典型第四类型的特质（第三类型也扮演角色，只是他们扮演的是自己）。

不像第九类型有时安于做个机器里的小齿轮，第四类型希望工作对自己有特殊意义，他们很在意自己在工作中的影响力。鲁迪在纽约市苏活区拥有一家备受瞩目的艺术出版公司，他限量发行图书，并请艺术家亲笔签名，他的书甚少由一般销售渠道发行，大部分的生意来自于他在全世界建立的私人关系网络。“我对建立发行网络没有兴趣，”鲁迪坦白地说，“我的兴趣在于与复杂的客户建立关系，一次就能建立一个。”

在工作场合中，涉及到深刻感情交流的事最能吸引第四类型：“这听起来可能有点夸张，但我认为我的工作不但有创意而且超俗。”纽约某印刷公司的编辑处长玛格瑞说，“开发肚子里有墨水的作家，以及寻找他们的特殊读者群，是个值得的投资，即使在今天也是如此。”

第四类型因戏剧性而神采飞扬。当有人被开除、合伙关系或家族事业刚起步或面临危机、或是在接收及占地盘的争战甚嚣尘上时，你经常会发现他们的影子，这些时刻最能展现第四类型的特殊天赋——善于处理人类危机及导引情感窘境。

举例来说，班本来拒绝加入连锁鞋店的家族事业，一直到公司的生意面临危机，他的兴趣及精力才油然而生，他先让亲戚选他当董事长，然后在专家的建议下，带领公司度过破产的难关，他藉由个人魅力将股东及其他相关人士结合起来，然后雇佣关键人才，来挽救危机。

不论第四类型拥有多大的天赋及技能，他们通常还是受情绪驱动的，那些排山倒海而来的情绪，经常会使人摸不清头脑。事实上，一等到班让他的关键人物就位，董事会便强迫班退出，因为他太情绪化、太古怪了。

第四类型的感情世界经常陷入忧郁的漩涡，他们的生命当中，常常带着一种独特的悲情、一种渴望、一种感到事情本可更好的意识，他们会注意到有些东西在流失，有的已经流失了：那可能是某个人、某个互惠的关系，或是某个被认可的机会。在工作场合中，第四类型的注意力会集中在简报中不对劲的部分，集中在应该出现却未出现、以及不该出现却出现的同事身上，也集中在情绪的紧张上。“在广告业中没有一件事是完美的。”担任计划执行长的第四类型杰瑞说，“我内心知道永远也无法把事情做得最好。”

第四类型注重内在感受的性情，在适当的环境下，可成为创造力的泉源，当困惑不已的奥地利诗人黑尔获得机会让佛瑞德为他做心理分析时，他拒绝了，他害怕从此失去那富创造力的内在魔鬼；但许多第四类型却经历了更严重的情感危机：麻木的消沉，创造力完全丧失，只留下无尽的绝望。

在工作场合，当第三类型认同成功的理想化自我形象，而第二类型致力于驱除他人的理想化自我形象时，第四类型认同的却是一个悲剧性的自我形象，在这个形象中，他们的祝福是诅咒，而他们的诅咒是祝福。他们对外界敏感，因而感受到的痛苦也比常人加倍。但在适当的环境下，这种痛苦却也可能是伟大的创造力及真挚情感的源泉

心理诊断

心理诊断

许多第四类型的记忆中，往往有这样的特点：幼时的世界是美好的，然后在一瞬间，生活面临了惨不忍睹的剧变，有些是因为双亲的离异或死亡而失去了父母之爱，也有些遭受家庭环境的剧变，不管剧变是否真的发生，这种失落或离异的记忆造成的创伤对第四类型而言是强烈的，由此而产生的疏离失落感使他们体验到生命是如此严酷。

第四类型，他们幼时的经历都有相似之处。

精神治疗医师塔玛拉，原本在巴拿马过着公主般的生活，她爸爸是土木工程师，直到她十一岁全家迁往美国，他们不再有仆人和巨宅，生活从奢华趋向平淡；

某高级私立小学校长海伦·安娜说，当她父亲收受佣金引发丑闻时，家里失去了所有钱；

担任职业顾问的裘，幸福快乐地在俄勒冈的一个农场里长大，在那年仅十二岁的他认识了一个生命中最热爱的女孩，后来裘全家搬到洛杉矶，导致他多次濒临崩溃。

“发生什么事了？”第四类型通常会这样问道，“一切都到哪去了？我做错了什么吗？”期盼一切复原状的渴望，掳获了第四类型的心，并成为驱使他们的心理力量。人生不如意十有八九。由于失落不可避免地一再出现在他们的生活中，他们自问：“为什么是我？为什么会这样？为什么是现在？”（这正是罗宾·诺活著作所用的书名。）

第四类型花了不少时间试图找出失落的原因，他们习惯把失落当做私人问题，常常觉得是自己的错失，他们常常诅咒自己，命中注定将被放逐，他们害怕在某方面做得还不够：不够尊贵、不够有魅力、不够吸引人、不够有深度；要不然便是觉得自己太过分了：太过深奥、太过确实、情绪太过开放，太容易受伤以及太紧张。他们的尊严受挫时，会让他们变得极端，比如变得过度威严、过度优雅、过度深奥，有时甚至还过分地爱管闲事。

这些特殊的伤痛，造就了第四类型的独特，然而这些伤痛只隐藏于他悲情的深处，而不为外人所知！第四类型常常与群体保持适当的距离，在人前流露出优雅和真切。

当第四类型长大成人，他们会像第六类型一样，活在负面期待的世界里。两种类型在事情顺利进行时都会杞人忧天，但区别在于：第六类型害怕的是被别人或被事物捉到小辫子，第四类型则害怕被忽略、遗弃、或羞辱；与第六类型相同的是，他们会牢牢地受控于可能的期盼而非事实，第四类型习惯在可能遭到遗弃前摆出防卫的姿态，防卫的方法是提高标准的门槛让自己成为杰出人才或封闭自己保持绝望的心境。

“你永远达不到我的标准。”第四类型的老板会这么清楚的表达；“我永远无法被团队所了解。”第四类型的员工则这样暗想着，“他们都太肤浅、太麻木、太专注于得胜了。”

第四类型情绪反应常常是矛盾的，让他人无所适从：第四类型渴望得到他所欠缺的，但一旦得到，那就不再是他所想要的了。朱尔斯·费弗的卡通人物中有个著名的全黑打扮的现代舞者——不折不扣的第四类型，“我要！我要！”连续几格连环画中她如此大喊着，慈爱的父亲把礼物和一大把钱放在她腿上：“给

你吧！”她看着这堆礼物想了想：“我不喜欢了。”第四类型不会满足，他们被渴望所驱使，不因为真正拥有而感到满足。

优势

第四类型为达成目标满怀热情，手腕强势，他们可以把自己塑造成大胆的主管（或员工）。跟第八类型一样，他们明白自己想要什么，而且坚持去争取，他们从不羞怯于表达内心的声音，而且忠于自己的感受。某制造商的人力资源处处长伊丽莎白会当场打断高层主管会议，劈头就说，“大家一直在避免一些下意识的感受，我相信我知道那是什么。”于是大家便开始聆听她。

第四类型是导引和描述内心情景的大师。最近风行“将灵魂带入事业”（bringsoultobusiness）的潮流，肯定是由第四类型或想变成第四类型的人所带动的；跟第一类型一样，没有一件事对第四类型而言是偶然的，“人生是严肃的。”我那第四类型的妈妈老是这么说。他们习惯于在事实的表面下寻找更深层的意义。第四类型在理想的情况下，可以将平淡生活中的稻草变成金子。

生命对第四类型而言，不是理性的过程，事业也不是；生命是去发掘自己，事业更是如此。“我们非常擅于发掘自己，”某公关公司老板约翰说，“一味地将自己塑造成别人眼中所认定的形象是荒谬的，在这行里绝对起不了作用。

许多第四类型的生活重心不在工作上，而在对艺术的嗜好上。亨利管理圣路易的一间仓库，因为这项工作使他有时间做感兴趣事：创作“全息图（holograms）”；那最能体现亨利的艺术气质：他“享受”着自己只当个仓库管理员的极度不满（正合第四类型的胃口），这种感受与当年当书记的欧威尔（英国小说家及新闻记者），和当出纳的高更（著名画家）有着异曲同工之妙。

在顺境中，第四类型会受使命感激发，自愿参与社会运动，与穷人、被忽略的人、或不被了解的人（也就是那些与他本身一样遭受极大痛苦的人）产生共鸣。

独特性

独特性

第四类型的特点就是比他人体验更深刻，感觉更敏锐，这会让自己显得特殊，这种技能通常让他们在工作上吃得开。当中情局办公室里的女性都穿着褐色套装时，情报解析员茱莉叶却以优雅的洋装和无懈可击的化妆鹤立鸡群，她饱读自己所研究某个小国家的文学及文化，这在政治解析员中非常罕见；她伸出第四类型对戏剧的灵敏触须，从该国领袖与某夫人在家务上一场辩论中，敏感地品出了这位领袖的内阁管理方式，于是她写了一份精彩绝伦的内政报告，在报告里她对有关政府政策与决策做了大胆断言，果然她断言成真，获得奖励并被越级提升，而且还被重新调派到大国家的研究小组，这使她有机会与许多顶尖的专家共事。

有趣的是，这件事件的转变，最后竟成为茱莉叶问题的开始；与这些专家工作使她不再觉得自己“特别”，她的兴趣竟然因此衰退，事业也开始凋零，她变得消沉，于是她离开了解析小组，出国一年研读异国语言和文化，那绝对是特殊的历练，也使她归国时得以继续保持她的不平凡。

第四类型在最好的情况下，确实知道如何将自己的优点发扬光大，为他们提供让灵感之花盛开的环境吧！

鉴赏家

第四类型是赏识极品的鉴赏家，他们希望被别人认定为杰出的高品质生产者、提供者及供应者。当法国的香槟屋被泰廷爵联合企业（Taittinger）买下后，他们开始致力追求一条完全不同的路线，总裁克劳得·泰廷爵说：“我们决定维持‘大师’的地位，生产限量的极品香槟。”这正是第四类型的处理方式。

第四类型是美的最佳赏识者，也是最佳的劝诱者。他们不会像第五类型那样对干涉顾客抱持谨慎的态度，第四类型会披上“第四类型的重担”：扛起教育或提升顾客及同事高雅品味的重任，以下是妮梦·马科斯集团公司（Neiman-Marcus）的前任董事长史丹尼·马科斯（Stanley Marcus），在他的回忆录《探索最好的》（Quest for the Best）中的一段：

我们在维持品味的标准上极其严格，不论在商品上、广告里、或商店参与的其他活动中。

这些标准的建立，在他人看来可能是不可思议的，有时候会遭到我的一些同事反对。有一次，我批评在存货中牛奶巧克力糖所占比例太高了，应该多存一些黑巧克力糖；产品部经理抗辩：“这正是大众所要的口味，我们有什么权力要求顾客去吃黑巧克力糖呢？”我回答，“牛奶巧克力是乡巴佬的口味，顾客看见这么多牛奶巧克力，只会掉头就走，如果两者非要我选择一个的话，我宁愿不去满足乡巴佬；但我想我们可以取悦双方，只要简单地交换这两种巧克力的比率就行了，教育顾客是我们的责任。”我的指示被遵从照办，最后，我们的顾客终于转而喜欢黑巧克力（这正是我所强调的）。

更重要的是，第四类型还擅于开发他人的鉴赏力，这一点跟第二类型一样；但第二类型通常鼓舞的是你外在的专长，而第四类型则通过与他人共鸣而激发其内在的灵性。正如马丁·巴柏（Martin Buber）告诉我们的，“知道自己在世界上是独一无二的，并时时思考……是每个人的责任。”第四类型热情地追寻自我内在的本性，他们也喜欢向你提醒你的自我内在灵性。

戏剧感

由于第四类型早年体验过被剥夺的经历，他们就像大树一样，在表面枝叶成长同时，内心深处的成长也像树在扎根一样努力。他们不断地寻求与众不同，以表现不凡的生命力，因此他们经常创造出非比寻常的环境，以展现强烈的私人主张。典型的第四类型事业，例如“维多利亚的秘密”（Victoria's Secret）或“布鲁明戴乐”（Bloomingdale's）一开始都很成功，因为他们擅于创造出丰富多彩、浪漫的环境，将他们的客户带领至另一个国度里。

“这样的摆设能唤起情感，创造超俗的现实。”我的朋友罗伯这么说过，他是一家管理顾问公司的老板，他的办公室令人晕眩，摆满了雕塑及织锦画，“你会忍不住觉得我们所做的事业很特别。”

当你处于第四类型的环境下，通常你都能察觉，因为你会体验我所谓的“屏息气氛”（gasp factor）。我的老同学菲尔是大型律师事务所的一名律师，他的办公室在芝加哥一栋单调的办公大楼内，当他的同事在这千篇一律的标准办公室摆设工作时，菲尔却用土库曼地毯、光亮的花岗岩桌面、原版罗斯科的抽象画、以及他在中亚旅行时拍摄的照片来装饰自己的办公室，菲尔说：“我绝对不是为了让别人印象深刻，每个人都可以送大把的钱给装潢师，但代表你真正内心的环境，将能激发人最好的一面。”

有待改善

独特的需求

我的一名同事是个第四类型，她也希望写一本有关九型人格的书，但只针对第四类型；“真的！那是唯一符合我内心的号码。”她说这句话时的模样正是不折不扣的第四类型。

渴望成为独特的第四类型，在事业上有时必须付出昂贵的代价。皮具行业的一名主管阿法道不满意公司提供的产品展示厅，于是他在自己负责的纽约展示厅里，布置昂贵的家具，在墙上挂满了艺术品。在欧洲的老板发现后，把一切装饰品都送了回去。阿法多怒气冲冲并毫无悔意地惊呼：“他们把那里弄得跟仓库没两样。”

第一类型通常会自觉有义务依照正确及公平的原则进行奖励；而负面的第四类型则自认为有义务依照是否独特的标准予以肯定。但是要提出的是，你别期望他们会直接开口提出要求（因他们害怕被羞辱），“把你的手伸出去是贬低自己，”一家医院的部门经理彼得说，“如果我的贡献不明显，那我便入错行了。

戏剧性的国王与皇后

戏剧性的国王与皇后

在最糟的情况下，第四类型是戏剧性的国王与皇后，他们真诚、疯狂、深切地感觉一切，从他们的角度来看，世界上只有一种好的办法——也就是他们自己的办法（这使他们变成第一类型的情绪版）。

然而尽管他们过着激烈骚动的情绪化生活，第四类型对情绪未必能巧妙处理。第四类型拥有彻底了解自我灵魂深处的能力，但因为他们是如此的专注自我，以致于经常无法与别人产生共鸣，也无法理解自己和自我情绪该如何融入更大的环境中，有能力并不完全代表精通。

第四类型的问题，不在于他们忠于自我感情，而在于感情是他们唯一相信的，这常使他们脱离现实。第四类型习惯将感情世界扩大化，而他们未察觉（他们的）感情只是全景中的一部分。“假使你开始为了符合市场而有所调整，那你便不能忠于自己的艺术，那可是丑陋的行为。”鲁迪说，“当我开创自己的事

业时，我知道必须发展自己的风格，而那也成了我的目标：以风格取胜——这是我的风格。”坚持自己的风格而不顾市场现实，这种处理方式反而变得危险。

在最糟的情况下，第四类型的老板或员工在情绪的起伏中度日，并对那些与自己想法相异的人不以为然。然而工作生活中有太多普通，甚至无聊的事，而且这些事是重要的。但第四类型拒绝接受这些平庸的事物，他们会走捷径、主张特权，或制造起伏不定的情绪，来背叛标准程序，一切的出发点都只是为了坚持他们伟大的梦想。

第四类型总是抱怨，他们特有的敏感性、创造性、深度及前卫的处世方法使他们难以处理一般而琐碎的问题。那些问题会刺激他们不耐烦的情绪，“我从不与人闲扯，我很难与别人谈论肤浅的事情，讲人闲话或去讨好别人。”安卓拉说，她从事辅导高中生申请大学的工作，“我坚持快速地探索事物的深奥面，我销售的是我的服务。”

第一类型，会执着于自己认为正确的看法，第四类型则会执着于追寻真实而美丽的梦想，有时他们会在徒劳无功的修改之中，摧毁别人的作品。当他们认为没有必要去完成被他们视为低俗的作品时，他们会看不起工作伙伴。“当我看到有人敷衍搪塞，致使最后交出的成果平凡，”杂志编辑玛莲说，“我会鄙视他，我讨厌人们不去抓住可以让事情变得独特的机会，这样的机会一旦被抓住了，成效是永久性的。”

忧郁

没有比接连几年的好日子更让人难受的了。

——哥德（Goethe）

对第四类型而言，忧郁是他们生活中的调味剂。在工作中，他们习惯扮演牺牲者，推开成功，或者不感激自己所拥有的，藉此来保持忧郁的心情。当艾伦为基金会筹划的募捐晚会高朋满座时，她依然这么说道：“人们不会对我们的贡献表示感激。”

第四类型善于用种种比较来制造忧郁，他们会在自我的否定中得到胜利的骄傲，“你以为那很糟吗？”一个第四类型可能会这么回应你的困难，“要是你能知道我所经历的就好了！”他们负面地自我膨胀，就像第二类型和第七类型正面地自我膨胀一般。

大部份的第四类型都会经历消沉期的煎熬，那可能既漫长又令人衰弱不堪。我认识一名第四类型的组织发展处处长，有时会躺在阴暗的办公室沙发上，盯着天花板好几个小时，他的工作人员此时会互相传话警告对方，“他又在做天花板治疗了！”临床上的消沉不在这本书的讨论范围内，但走霉运的第四类型，可能不但悲哀而且绝望；当第四类型感到绝望时，如果你安慰他，“开心点！一切都会好转的，我们一定会拿到迪芬贝克（Diefenbaker）的账款。”这往往并不奏效，在第四类型人的眼中，你会被视为一个盲目乐观的人；相反，去赞赏他内心的敏锐独特，会使他感到安心，你可以接受他忧郁的情感，而不让自己也受忧郁情绪的影响。“如果你想要我帮你查些什么，或者你需要找个人谈谈，让我知道。在这同时，我今天下午将会见迪芬贝克先生。”你可以这么说。

.c. 与第四类型共事

影响第四类型

虽然他们在戏剧方面的品味和健谈使他们看起来外向，但就严格定义来看，第四类型其实是内向的人。也就是说，他们观察判断这个现实世界是从自己内心的体验出发的。第四类型关注的焦点在于自己的创造力及情绪的本能驱动，试图施压使他们改变品味或风格上的观点，会让他们震惊或蔑视，你不要直接用逻辑辩论去挑战第四类型的标准，胜算较大的赌注是在美学上让步，而将焦点拓宽，“听着，你说的没错，产品简介的确缺乏美感，但在时间和预算的限制下，再考虑我们针对的是一般大众，我们还能有多少创意？让我们试着尽力改善这个窘境吧！”在困境中发挥创意是第四类型的看家本领。

世故老练的第四类型清楚，当他们表达感情或为自己的立场辩护时，有时太过极端了，这些第四类型明白，他们偶尔也需要别人拉他们一把。“什么意思？我的演讲太煽情也太冗长了？！”行销经理哈瑞特对第六类型助理说，“所以我才叫你待在里面啊！你该用手势提醒我的，你怎么不这么做呢？”

跟第八类型一样，第四类型希望你的力量能够配合他的力量，当第八类型或第四类型遇到一个愿意面对面真诚交往的人时（在第四类型的情况里，指的是情感上的交往，而非像第八类型在物质上的），他们会感受到自己全部的力量。别试图去“操控”他们；“当别人不对我坦白时，总让我受不了。”第四类型的电视制作人阿兰娜说，“如果你试图‘操纵’我，你绝对无法得逞，用你真诚的自我来面对我吧。”真诚对待第四类型是很有用的。

第四类型如何下决定

第四类型依感情的直觉行事，“我没有长远的计划，”卡文·克莱如此解释，“我依直觉行事。”他们不在乎市场研究，毕竟那只能反应平民化的品味，相反的，第四类型依赖本能告诉他们哪里疏忽了？什么是对的？什么是真实的？还有什么是最好的？珠宝批发商摩里说，“我不知道除了我自己，还有谁的判断力能让我信任，听凭消费者的意思，肯定搞砸。”他说。

与第二、三类型同为感情至上派的第四类型，通过比较做出许多决定，随便问一个第四类型，“哪一个品质较好？哪一个较有诚意？你喜欢哪一个？”你会立刻得到答案，他们不一定在乎更客观的方法，尤其对那些令他们有强烈感觉的议题更是如此。第四类型下决定的过程，就像是把内心世界如洋葱一般一层层剖开：他们刻意寻找位于中心深处的真实面。

第四类型的领导方式

第四类型的领导方式

典型的第四类型领导者是浪漫、热情而任性的明星，他们有强烈的个人意愿，以自我性格的力量领导；不同于激发他人达到新高点的第七类型，第四类型领导者鼓舞他人达到新的深处——情感与真实的深处，第四类型的权威，跟第五类型一样，来自于他们的知识，而又跟第五类型一样，第四类型领导者主要的力量和最大的弱点都来自相同的特质：不愿意妥协自己的意愿。

“热情在哪里？”第四类型老板会问，“深奥、确切的真相又在何处？”第四类型总是试图寻找事情的真相，一旦找到，他就不达目的誓不罢休，这种特质可能使第四类型领导者成为充满英雄气概的文化革

命家，将激进前卫的思想付诸行动，或者变成神经兮兮却倔强的人，横阻在进步的道路上。这全在于你以何种角度看他。他们要求自己热情的真实地被别人充分了解，这样可以激发一些属下表现出最好的一面，却也会让有些人感到挫败。

第四类型老板可能广受赞扬并大有影响力，也可能专制而无法接近，决定性因素在于他的心情。当第四类型的电影制片人布莱恩早晨进办公室时，如果没有热情地对秘书道“早安”，连头都不点一下，他的秘书就会对相关员工报告老板今天的心情，布莱恩自己向我描述了这个戏剧性的情景，他说，“这会给大家一个概念，他们会决定是今天投出他们的球，还是择日再来，全依心情而定。”

在创意中独断专行是第四类型的特点。让别人参与，显示不出其独特性会使第四类型难以接受。我曾与第四类型的珊蒂商量如何制定一个多媒体计划，她劈头便说：“当然，我的作品是不能被修改的。”“在艺术水平上，我必须完全掌控。”

由于第四类型如此努力地追寻一个无懈可击的梦想，有时，他认为较不重要的细节，例如获得利润等，会被完全搁置在一旁。《时尚》杂志著名编辑黛安娜·维兰德推行一种亮面塑料材质的流行风，那可能只存在于她的幻想中，模特儿穿上难以穿上的衣服，在昂贵怪异的场地拍照，她在整个计划中强调这些创意，她不顾预算的后果是被开除了。她的工作交给了第三类型葛瑞斯·米拉贝拉——重视舒适典雅、可让女人穿去上班的服饰。

第四类型的工作形态

第四类型与第二、三类型都属于有自豪感的人，第二类型以乐于助人为荣，第三类型以其成就及效率为荣，第四类型则特别以他们对美的感应力、深奥而感性的洞察力以及忠于梦想的执着为荣，并且他们渴望得到你的注意和赏识，而被迫不露锋芒对第四类型而言是痛苦的。

由于第四类型不希望自己的努力被视为平庸，他们通常会拒绝承认作品的某部分实际上是平凡的。当他们面对平凡的问题时，他们会到处寻找复杂的答案，而完全抛弃于简易的解决方法。人事经理茱蒂斯曾为员工的情绪问题着手发展一套咨询系统，她雇佣了全国最杰出的心理专家及作家帮她筹划，这群人进行了精彩绝伦的讨论，但其实茱蒂斯只需要靠现成的书籍原文就能找出合适的程序，根本不需如此大动干戈。

经常情绪起伏的第四类型，可能言行矛盾，因为他们是受心情所驱策的，以自我方式回应他人，而不像第一类型会应用客观标准（参见高度表现点）。在界限分明、管理一致、评估基于客观标准的环境下，第四类型最能与工作伙伴建立良好关系，你可以帮助第四类型属下发挥创意，而不使他反复无常或大发脾气，只要你确定让他觉得受重视，并给予他们提供发挥创意的出口，那么他们便不会为了坚持特殊而另寻他法。

虽然第四型喜欢在工作上占有一席之地的好感觉，但他们却时常挣扎于身为团队一员这一事实。队员必须寻求共识，这对第四类型而言有如诅咒，他们的自我表现欲太具强迫性了。他们喜欢在“精神层面”上达到普遍的共识，或者干脆让他一人独揽所有的工作，所以他们较适合做团队的特殊顾问、督促者，或者当个教练。

第四类型的学习方式

第四类型的老师或教练都知道要为幻想留些空间。

第四类型不喜欢成为许多人中的一个，因为团体学习对他们未必永远奏效，他们较喜欢与老师建立私人关系，而且可能的话，私下指导和启蒙能使他们表现出特殊的才能。他们喜欢在幕后秘密地向真正的良师益友学习，这些良师益友传达有关品味、品质、情绪或精神现实面的特殊智慧。

要使第四类型和你站在同一阵线，你得清楚地向他表示为何教授这样的知识，它的精髓为何？它的价值又如何？第四类型也擅于回应富有品味及品质良好的讲议、图表或录影带（许多其他类型甚至不会注意到，但第四类型总是会对此评论一番），让第四类型在教材上发挥他们的创意吧，给他们设计撰写的空间，使讲义成为他们自己的。

第四类型的组织

给消费者蒂凡尼喜欢的东西！因为凡是蒂凡尼喜欢的，顾客都会喜欢。

——蒂凡尼公司前董事长华特·荷凡

本性使然，第四类型对销售数量的兴趣远不及特殊地位重要，那通常意味着代表市场的顶尖，成为市场的品质标准定义。许多第四类型创造出名副其实的商品：例如万宝龙（MontBlanc）的钢笔、歌迪华（Godiva）的巧克力、劳力士表；他们也是优雅展示商品的大师：看看蒂凡尼（Tiffany）或亨利班朵（HenriBendel）便知。

虽然第四类型公司的顾客会印象深刻，但服务不是这类公司的主要重点，第二类型的公司才着重于此。将认真、热切，而乐于助人的第二类型企业，例如诺斯壮（Nordstrom）百货公司，与耀眼的第四类型企业，如柏尼（Barney*s）、妮梦一马科斯，或伦敦的克拉瑞吉旅馆（Claridge*sHotel）相较：在诺斯壮百货公司里，当热切微笑的售货员无法帮你找到你想要的商品时，会理所当然建议你到对手的商店去，但这种事绝不可能发生在柏尼，他们关心的是让你体验他的丰富多彩。在第二类型组织里，如曼谷东方饭店，到处布满旅馆工作人员，他们在你身边跟前跟后，服务是他们最重要的特色，他们的装潢既不奢华又不令印象深刻；但在丽晶酒店里，服务虽然也是他们的格言淑女绅士服侍（他们的座右铭是“为淑女绅士服务”），但他们的目标却是创造“难忘的经验”（那是第四类型的专有名词），在那里堪称楷模的顾客服务仅是其中的一环。

第四类型组织的领导者，是维护品质的十字军战士。而一般唯利是图的员工，可能会被贬为二等公民。在惠普早期的经营岁月中（那可是一个与现在完全不同的世界），联合发起人戴维·帕克发现某项产品最后竟毫无价值，愤而责骂一名高级主管时说：“我们不知从哪儿学来将市场占有率视为目标。”他说，“我希望这个概念能被解释清楚，任何人都能获得市场占有率，只要你价钱降得够低；但我告诉你，那只会让你原地踏步。”惠普靠高品质的产品在市场上大放光彩，使消费者忽略了他们的高价。的确，这是唯一可提升公司品牌形象的方式，就像那个笑话：HP（HighPrice 惠普的缩写）代表“高价”（如果你把特殊产品卖给特殊消费群，高价只是交易的一部分）。

另外一个第四类型组织的版本，在非营利组织上可以看到。第四类型是情绪化的理想主义者，第四类型组织最能容纳深奥的情感及悲剧，更标榜对真心诚意投桃报李。

激发第四类型最佳的一面

激发第四类型最佳的一面

当第四类型不被自己独特的情感和失望困扰时，他们的举止将变得可靠、忠诚、而且合乎伦常，而他们也在此时进化，这便是第四类型高度表现点第一类型的情景；当第四类型受到压力，他们会转向压力点第二类型，疯狂地干涉别人；平衡了物质上的成就（影子点第三类型）及客观的超然性（联盟点第五类型），第四类型将表现得比较平静。

海伦·安娜的故事

海伦·安娜是洛杉矶北部柏恩汉高级私立小学（Burnham School）的校长，在那所小学里，学生的艺术作品展示于风景如画的校园里，使学校显得舒适而多彩多姿；她的学生都是富家子弟或名人后裔，尤其来自电影界、戏剧界及艺术界的家庭。海伦·安娜特别重视加强艺术及科学方面的教育。

像柏恩汉这种名校，评估家长几乎和评估招收学生来得一样重要，学校希望家长参加家长会及捐款来支持学校。而海伦·安娜采取自认为“魔鬼般乐趣”的评估方式，与有前途的学生的家长进行冗长而严厉的面谈，因为仅仅是名人根本打动不了她，她会指名道姓地说：“哦，某个人申请进柏恩汉，但我们必须拒绝。”

当海伦·安娜请我为她提供咨询时，她正面临巨大压力沮丧不堪，甚至还认真考虑辞职，一名身兼会计师及管理顾问的第三类型理事会员比尔，反对她的好几个计划，其中包括一个海伦提出的建小型天文馆，以及为管弦乐团添购新乐器的计划，这名理事委员向她施压，要求她将入学标准及人事政策公式化，他认为她太过以自己一时的兴致来管理学校了。

比尔的反应适当而直接：“我们负担不起天文馆！”他直率地告诉她，“你似乎毫不觉得我们是在做生意，我们必须获利，你必须注意结果。”

海伦·安娜的回答是：“不，你才必须注意结果，我是来这里滋润孩子的心灵、想象力和灵魂的，你得去找资金！我在品质上绝不让步。”

但海伦·安娜心里有数，僵局不会维持太久，比尔在学校理事会里的朋友太多了，而海伦的固执是出了名的，当“轻推变成强迫”，她便输了。我与她见面时，她觉得自己被迫向比尔让步，而且满腹苦水，她认为自己被残忍地对待并遭遗弃，此刻的海伦·安娜完全丧失了对工作的狂热。

压力点：第二类型

在压力点下，海伦·安娜转向第二类型，处于压力点第二类型下的第四类型：失去了重心，焦点开始转移到他人身上，并且感到自己被人出卖（对只认同自己梦想、且深具个人特色的第四类型而言，这可能是最糟的状况）。他们害怕失去自己应得的权利，“我把一生都献给了学校，我一再牺牲自己，只为了让学校上轨道，而现在他们竟然说我不尊重结果。”她悲叹着，觉得自己被一群看不到她真正才能的人所牺牲。

但第二类型也能帮第四类型度过压力，第二类型是将第四类型从自我专注中摇醒的醒钟。注意别人的意图将可集中自己的意志，海伦·安娜因利益冲突而大受压力，虽然她倍受困扰，但也因此而受到启发。

高度表现点：第一类型

第四类型需要亚里士多德所谓的“道德观”或“伦理观”，第一类型提供以原则为重心的王国，在这个王国里是非分明。

第四类型从分辨感情（第四类型的领域）和价值（第一类型的天地）的过程中，找到了力量。对海伦·安娜而言，以往她的感情便是她的价值，所以她拒绝妥协，当第四类型转入高度表现点第一类型，他们开始透彻地了解，无法妥协的是他自己的道德观——也就是他自己的特色。

转至第一类型，使海伦·安娜看到入学政策公式化的好处，那绝对优于一味地依赖印象与一时的兴致，新的规则仍留给她许多评断的空间，虽然大家都还觉得海伦·安娜在入学许可上仍该保持重大的决策权，但大家都很高兴标准被编成法，以提供家长及其他人参考；接下来，她着手编制并修改人事政策，因为海伦·安娜之前与教职员所订下的个人协定引起妒嫉与憎恨；“重写政策是件该做的事，”海伦·安娜说，“这并不代表我乐于其中，但我能看到它的好处。”

两个辅助点

影子点：第三类型

第四类型逃避他们的影子点第三类型，那是他们否认的部分自我，第三类型是因袭惯例、现实、野心勃勃而魅力非凡的世俗专家，他们重视市场、销售及胜利，第四类型却抑制自己不表现出任何一种符合第三类型特征的想法。

这正是海伦·安娜与学校财务比尔之间的问题症结，比尔刚好完全吻合这些被她否定的主题；当她一旦承认自我的某部分也具竞争性，也抱持着对现实的雄心壮志时，她发现与比尔合作变得简单多了，当然，海伦·安娜也希望学校拥有完善的财务基金，而事实上，没有它，她的任何一个梦想都不能实现。

联盟点：第五类型

联盟点：第五类型

第四类型相信自己在强烈地体验生命，其实，他们真正强烈体验的是他们的情感。漂流在感情之海的海伦·安娜，必须寻找一块干地，而不再为一切赋予戏剧性。当她由自我专注转而重视事实的真相时，海伦·安娜开始能驾驭超然旁观者的力量，比尔变得不再那么现实势力，而更像个提出有趣事实和议题的人，她发现自己可以与他和平共事，于是他们一起为天文馆筹组了募款会。

◎基本特征

与第四类型共事

●第四类型喜欢过程，而不喜欢严苛的目标；与他沟通时，你可以对他说，“为我画出前景吧！”或者说，“告诉我事情大概”，但别说，“说事实就好”，注意要给第四类型机会去传达重要的印象主义题材。

●当你提供他甜头时，小心点，别以为用金钱或额外奖金就能劝退第四类型放弃他的梦想；如果你说，“照我的方式做，迅速而不择手段，你会得到大笔红利的。”你将毫无收获。

●尊重第四类型独特的深度与洞察力（第四类型通常不需要靠他人来感觉自己特别，但他喜欢被赞扬）。如果你想要他好好努力工作，让他知道这个计划需要他个人的参与，在计划上大幅信赖他的狂热，只要你让计划变得私人化，第四类型会让它成功。

●别小看第四类型的情感，永远别说，“你怎么能这么想？”也永远别对第四类型叫嚣“快乐起来！”或“往好的一面看！”或者也别对他建议某件事“没什么大不了的！”那只会让第四类型把自己紧紧地封锁在自我感情世界里。

●别假设你知道如何满足第四类型，你可能大错特错，第四类型必须自己找寻满足的道路，还有切记你未必认得他们满足的标记，接受他们感情的神秘面吧！

●与第四类型产生共鸣，而不是去帮他。第二类型愉悦的领导风格只会为第四类型带来压力；给第四类型答案，还不如给他表现自我的机会。

●创意的见解便是一切，第四类型想要感觉到他们创意的点子被采纳、被理解、而且被赏识。

●尽力去接纳第四类型，保持强壮地、稳固、安定，不露情绪地说出事实吧。

●清楚地表明你对计划的承诺，吹毛求疵只会令第四类型逃避。

●让第四类型将一切美化。

如果你是第四类型

●不要任性而为，学着去指挥感情，而不要成为感情的奴隶；传达你的感情，但别用行动来发泄感情。你可以说，“听着，我必须点出几个感觉强烈的地方。”你甚至可以选择将一些感情留给自己。

●在某种意义上，珍惜自己感觉的第四类型就是第八类型的情绪版，他们需要强烈的情绪以确定自己的重要性。下次，当你快屈服于自己的情绪时，问自己为何如此？是习惯使然吗？你在逃避什么？平凡？还是世俗责任？你的工作完成了吗？你选择失去的又是什么？

●永远别放弃，绝望使第四类型蒙上阴影，“好多次我发现，我以为结果会与众不同而放弃。”一名第四类型出版业主管格瑞说。何不抗争到底，看看坚持下去结果将如何？

●尽量别让自己陷于焦虑之中，活动你的身体，这对任何人都是好建议，东方药理学及西方生物学都告诉我们，消沉使能量循环衰弱，而运动是对付消沉最佳良药。

●你是否在批评同事缺乏深度的过程中，抹煞他们真正的贡献呢？

●在工作过程中，你把哪些艰苦的事留给别人处理？多做实事将为直觉和艺术提供踏实的跳板。

●别把妥协与正当的付出回馈混为一谈，同时拥有协力合作和分析现实的能力，这能使你的计划更加强稳。

●别把每件事都个人化。

第四型的教练的智慧

第四类型经常活在自己的内心感情世界里，他们经常及容易受到自己内心情绪的影响，以下是一个教练帮助第四类型跳出情绪的影响。

挑战第四类型，管理自己的情绪

艾美跟教练分享了一个令她学会管理情绪的小故事。

“心情戒指”是最近很流行一种小饰物，当我们把这枚小小的戒指戴在手上的时候，它就会根据人体的温度显示出不同的颜色，黄色与绿色代表了焦灼不安和沮丧，蓝色代表了喜悦、快乐与平和。

有一个阴雨天，艾美和朋饭后在外面散步。那几天工作、生活上遇到了很多困难，让她觉得很沮丧。这个时候艾美看到自己的戒指开始变颜色，成了最沮丧的黄色。

艾美便对自己的朋友说：“你看我多倒霉，戒指都说我的生活是不顺利的。”

朋友问清楚了戒指的用途和原理，便把它握在手心里。五分钟之后，他再给艾美的时候，戒面又变成了深深的蓝色，像天空一样湛蓝美丽，是最高兴的时候才会看到的颜色。

朋友对艾美说：“在生活中，很多事情是我们可以掌握和控制的。我们为什么要把自己的情绪交给一个小小的玩具呢？我们要去创造周围的生活环境，而不是把自己放到一种被动的地位上。”

艾美在那一刻很受震撼。

我们可以决定自己的心情，但很多人还是习惯在生活中放任自己，去收集证据来证明自己不幸或不顺。心情戒指是人们找的各类证据之一（下次也许会换为情绪手机之类的东西）。只是这类的证明毫无价值，积极的做法是去做些什么事来改变现在的处境，就像改变那枚戒指的颜色一样。

有几条快乐秘方：不要拿别人的错误惩罚自己，不要拿自己的错误惩罚自己，不要拿自己的错误惩罚别人。