

第四章：拆解個性

你對世界若真有任何建樹，將會透過真我表現出來，
神的星星之火足以令你坐言起行，兼且與眾不同。

- Bruce Barton (布魯斯·巴頓)



大家都坐在電視機前，情緒高漲。這是一場國際橄欖球決賽，接近完場仍然打成平手，我方翼鋒在距離得分線二十米處接球，突然繞過一名球員，直接衝過另一名球員，就在對方後衛企圖攔截時撲過得分線。

是達陣(入球)！大局已定。房裡人人歡天喜地，開始慶祝。東尼(Tony)手舞足蹈。蘇(Sue)歡欣尖叫。米高(Michael)只是坐著，滿面笑容，點頭讚許。傑瑪(Gemma)緊張地看動作重播，而謝林米(Jeremy)和阿倫(Alan)則興高采烈，開始討論達陣前的佈局，分析哪些球員為體格魁梧的翼鋒造就了場角撞球。

房裡六個人，都欣喜若狂，然而各人對所擁護球隊勝出表現迥異，這就是人性以及個性氣質的差異。事實上，簡單如看橄欖球比賽，往往突顯人與人之間的差異和獨特之處。誠如詩人所說：

「我的肺腑是你所造的。我在母腹中，你已覆庇我。

我要稱謝你，因我受造，奇妙可畏。你的作為奇妙，這是我心深知道的。」

(詩篇 139:13-14)

20 性格和氣質測驗你要知道的事

甚麼是性格和氣質？

詩篇作者提及的「內在」獨特之處不單止與天賦、能力和上進心有關。個性和氣質也是「我」這個拼圖的重要組成部分。

那麼個性和氣質是甚麼？其實是有點含糊的術語，難以說得準確。牛津簡明詞典的答案說明了要清楚解釋這兩個術語有多困難——個性是「*形成個人獨特性格的特徵或素質的組合*」而氣質是「*一個人的天性對行為所產生的影響*」。

這些術語的意思不僅難以準確拿捏，二者也難以區分。它們本質上是同樣的東西，還是人類本性中兩個相關又相分的元素？有人說是一個元素，有人說是兩個。

就我們的目的而言，你支持哪個立論並不重要。我們所有人都有獨特個性，是先天遺傳加上後天學習而成的特徵，深深影響著我們待人處事的認知及方法。

個性測試

心理學測試在大眾媒體比比皆是，你試試搜索互聯網，就知道有多令人眼花撩亂！

個性分析並不新鮮。大約 2,400 年前，希波克拉底 (Hippocrates) 就個性分析提出了一些想法。希氏是一位希臘醫生兼哲學家，觀察患者多年之後，注意到患者儘管不盡相同，卻會在類似情況下出現類似表現。他提出人有四種個性，源於四種體液，並以體液命名——憂鬱型(黑色膽汁過多以致陰沉悲觀)；暴躁型 (黃色膽汁過多以致暴躁霸道)，冷淡型 (痰多而致冷靜平和)，樂觀型 (血氣旺盛，所以熱情開朗！)。

幸好體液論已成過去，但以個人偏好反應把人「分類」的見解依然存在。

個性測試有多大幫助？

多年來，個性/氣質測試在學術界大量湧現，其中一些測試仍然將某些特徵歸類為個性型格。

雖然研究人員對每個人擁有幾多種個性特徵存有一定程度的意見分歧，但目前似乎對五個普遍因素達成了一些共識，每個因素又由許多方面組成。¹

(簡單定義的) 個性特徵讓我們了解一個人的傾向，是否性格外向；是否有容人之量；做事喜歡循規蹈矩還是靈活變通；傾向因循還是敢於創新；以及面對要求及承受壓力時的情緒和回應。

任何個性問卷的益處在於透過考量個人偏好培養自知之明。由此而來對個性的體會以及更複雜的知識，都有可能幫助我們學識如何適應個別的職業、工作環境和團隊。

個性 — 要小心處理

個性練習的效用取決於我們能否正確看待自己和自己的行為。人很容易墮入誘人的陷阱，因為會選擇某些吸引我們偏好的答案，而非反映人的真實面貌！例如，如果你本身是一個內向者，天生拘謹，並不那麼熱情，你可能會選擇認同外向者充滿活力、性格開朗的特徵。結果稍一不慎，就會根據心目中理想的形象而非真正的自我來填寫個性指標。因此，徵詢好友或同事的意見會有幫助，旁觀者清可平衡當局者迷。

個性問卷的價值，在於促進自我和互相了解，而非製造成見。

誠然，個性相對穩定，但人會不斷成長發展。我們中間沒有多少人切合個性型格所描述乾淨俐落的分類。對自己一知半解是危險的。

以同樣心態看待別人一樣危險。雖然大家都承認各有各的獨特之處，也知道沒有人完全切合某些模式，卻不願意待人如己，很容易就著個性將良朋好友分門別類，再根據模式界定朋友的言行舉止。這種做法帶來的破壞非同小可，必須小心提防。

另一方面，認識個性可幫你了解身邊的人。你漸漸會發覺別人的反應和行事方式會因人而異，並非因為他們企圖與你為難！諒解可以令你「寬容」，容許他們活出真我。你可以學習與他們相處，並配合他們的行事方式。

誰最偉大？

沒有「最好」的個性或個性類型！這個道理是個性測試的基本原理。無論你覺得自己屬於哪種個性類型，必各有優點及缺點。我果敢武斷，可能是神賜的特質，但如果不學會為他人設想，避免獨斷獨行，可能會損害我出任的領導工作。同樣道理，我天生寬容、體貼、兼且熱愛和平的特質，讓我與人合作無間，但也很容易令我為了息事寧人，在需要維護愛和正義時卻妥協讓步。

縱使沒有「最佳」個性類型，但在某些文化（包括機構文化）某種特質會比較受到重視，比較受社會接納。我們有需要認識這一點，勇於接受自己擁有的特徵，無論周圍的人是否認同。上帝使我們獨一無二，每種個人風格都是上帝創造的傑作。

21 邁爾斯-布里格斯類型指標 (MBTI®)

雖然這個領域有許多合適的個性問卷或量表，但職業和人力資源專業人士廣泛使用的是邁爾斯-布里格斯類型指標 (Myers Brigg Type Indicator®)。因為我們知道很多人曾使用 MBTI 而從中受惠，而且坊間也有這工具的大量相關資源可供使用，所以我們會作以下介紹。

基於卡爾·榮格 (Carl Jung) 的觀察和理論，伊莎貝·邁爾斯 (Isabel Briggs Myers) 和母親嘉芙蓮·布里格斯 (Katharine Cook Briggs) 開發了 MBTI®。坊間有許多 MBTI 問卷表格可供使用，長短因用途而異。

完成問卷的人被要求在兩種可能的偏好之間進行選擇。結果，它們被分配到十六個不同類別或類型中的一個（這些由代表每個偏好的字母組成）。

MBTI 圍繞著以下四個關鍵考慮因素：

- **如何保持活力** — 主要通過與人的互動和活動 (外向 **Extraversion**) ? 還是內心世界的思想和反思 (內向 **Introversion**) ?
- **最應關注甚麼** — 關注事實、數據及現實 (實感 **Sensing**) ? 還是關注可能性，並憑直覺行事 (直覺 **iNtuition**) ?
- **如何作出決定** — 主要通過推理和分析，盡力保持客觀 (思考 **Thinking**) ? 還是由價值觀及感受所衍生的主觀個人問題 (情感 **Feeling**) ?
- **如何著手統籌** — 主要通過組織、果斷和條理 (判斷 **Judging**) ? 還是靈活變通順其自然 (感知 **Perceptive**) ?

敬拜團隊 — 「類型」的表現

這是周四晚，教會敬拜團隊剛預演完下週日崇拜的歌曲。露絲 (Rose) 樂於輪流擔任敬拜領袖，要在歌曲之間填補台詞對露絲易如反掌，她的熱誠往往令人精神為之一振，缺點是說得太多，有些晚上練習完畢，離開時總希望自己不會那麼滔滔不絕，有時倒希望自己能像司琴的朋友利奧米 (Naomi)。利奧米是深思熟慮的人，彈奏鍵盤時心靈手巧。事實上，露絲很想聽聽她對練習的看法，只是利奧米最早離開。實情是利奧米在大多數社交活動往往是第一個離開的人，這是露絲永遠不會明白的。她自己可以絮絮不休幾小時。其實，露絲何不建議大家找個地方喝杯咖啡？

與此同時，威爾 (Will)、史圖 (Stu)、莎娜 (Sarah) 和史提夫 (Steve) 正在討論著教堂的音樂。史提夫剛從其他人無緣參與的崇拜領袖工作坊回來，正在興致勃勃的為小組提出一些新建議，(事實上，他對主日崇拜有幾項新建議。) 覺得這些新建議可以改善敬拜的方式。史圖立即著緊起來，認為史提夫永遠不知足，總想不斷嘗試一些從未試過的新事物，這些新猷往往似乎只不過是噱頭，而史圖看不到改變行之有效的公式的意義。這意味著他們會有點衝突，尤其是因為史圖是教會領導團隊中敬拜小組的代表。

威爾加入對話，他喜歡史提夫的建議...此外，改變計劃永不太遲。事實上，他認為有時他們計劃過於周詳，倒不如在崇拜中隨波逐流更好。另一方面，莎娜不耐煩地看了看手錶，表示已來不及改變計劃，練習已到尾聲，一切已成定局，倉猝改變只會令自己和其他人感到沮喪。

站在旁邊的蓮達 (Linda) 加入探討一些其他人所表達的批評，補充了她對音樂的分析。她專注整個任務——各司其職，分工合作，精益求精。其他人越聽越緊張。威爾試圖平息事件，他最不想見到團隊成員發生衝突，對他來說，更重要的是要維持人際關係，避免傷害感情，建議把事件擱置一段時間。史圖表示同意，但知道在他們抽空進一步討論之前，新的衝突仍揮之不去。為此，他安排了一次會議。

外向/內向

性好內向（如利奧米）並不意味著你不喜歡人或不善交際，而是你主要從「內心世界」汲取能量。因此，認同這個群體的人，他們會發現，在得到適量刺激之前，他們比生性外向的人，需要少些與人接觸。一旦超出舒適範圍，就很容易不知所措，因此會更加緊守自己的時間，並需要「暫停」來恢復精力。

生性外向的人（如露絲）在與人接觸時茁壯成長。他們從「外在」世界汲取活力。他們喜歡處於社交互動及營營役役之中，長時間獨處會令他們不自在。

許多人在認同這個或那個偏好（內向或外向）之餘，有時也會表現出相反的行為。

以下摘要有助進一步描述這些偏好：²

外向 (<u>EXTRAVERSION</u>)	內向 (<u>INTROVERSION</u>)
樂於與人相處	樂於單獨自處
喜歡向人採取主動	喜歡讓人採取主動
心直口快	言辭謹慎
擁有大量朋友	喜歡三數知己
長時間單獨自處會焦躁不安	長時間與人相處會疲累不堪
喜歡惹人注目	避免惹人注目
傾向多說話少聆聽	傾向少說話多聆聽
坐言起行	深思熟慮
干擾刺激思考	干擾破壞思緒
喜歡處理大量問題	喜歡處理少量問題

阿利斯泰：

我記得有一次與一個領袖訓練團合作，出乎意料的加深了我對個性類型的了解。當時我一直覺得被團隊中一位女士誤解了，儘管她是我的好友。直到有一天我聽到有人解釋才恍然大悟：「外向的人為思考而說話，而內向的人為說話而思考。」

我才恍然大悟這位女士是個內向的人，非常在意我的所有說話，即使只是我（一個外向的人）在集思會中忽發奇想。更不幸的是，她因為我飄忽不定又不斷改變主意而感到心煩意亂。我只得解釋，我只是在把想法說出來，需要別人釐清我的

想法。與此同時，我發現她發言之前必經深思熟慮，她的說話比我想像中更要認真看待。

實感/直覺

實感—直覺二分法顯示了我們最關注的資訊種類，這可能會令我們的日常生活劇變。偏重實感 (S) 的人非常在意感官信息——看到和聽到的信息，他們注意細節，擅長測度及記錄周圍的事物，辦事「親力親為」，會根據經驗制定井然有序的方法來處理手頭上任何事情，而且重視自己制定的制度。就像史圖 (Stu) 一樣，他們欣賞約定俗成的處事方法，有時需要別人提點才能掌握「大局」。

相比之下，偏重直覺 (N) 的人喜歡抽象和理論信息，更喜歡找全新手法辦事，並且 (像史提夫) 勇於打破常規，花大量時間思索未來，是顧全「大局」的人，所以有時會因為不拘小節而備受批評。

實感	或	直覺
非常踏實，兼具常識		觸動人心、見解獨到、意念創新
要求精密		重視創意
傾向聚焦目前		傾向展望將來
陳述條理分明		陳述手法創新
憑經驗做事		憑靈感做事
掌握小節但可能忽略大局		掌握大局但可能忽略小節
喜歡親力親為		喜歡思考探索
偏好實用資訊		偏好理論資訊
現實主義掛帥		理想主義掛帥
實話實說		辭藻華麗

安納：

我記得我非常喜歡在高中英語課堂作文，尤其是要辨識文學中的意念和主題。我至今仍然偏愛處理理論信息，是偏重直覺的一個特徵。

我已經學識靠直覺行事的優點，但也認識到這行事方式的一些缺點，並試圖作出補救。例如，我身邊有一些偏重實感的人，可幫我衡量一下我的意念及夢想是否可行，而不會向我潑冷水，對此我非常感激。

思考/情感

思考 (T) 和 情感 (F) 兩個層面關乎決策時人重視甚麼。威爾 (Will) 偏重感覺——根據價值觀做決定，滿腔熱誠，樂於助人，注重人際關係。有時這方式會使偏重情感的人看似「容易受他人影響」，因為不想別人掃興，往往會嘗試避免衝突——即使堅持己見可能很有益。

對蓮達 (Linda) 這種偏重思考的人，公平比和諧重要。思考者直言不諱，令人覺得頭腦冷靜，分析力強，卻欠包容。他們的決策方式客觀，合乎邏輯——這種作風可能會激怒偏重情感的朋友，因為他們傾向主觀。雖然一貫印象是男性偏重思考，女性偏重情感，但它不是基於性別的。然而，這種誤解可以解釋為甚麼喜歡根據較主觀方法做決定的男性，以及採取較合邏輯、公平方法的女性，會覺得好像與潮流格格不入。

思考和情感，兩個方法都對決策過程有積極的貢獻。

思考	或	情感
喜歡「吹毛求疵」的人；諸多挑剔		喜歡「左右逢迎」的人
有時似乎麻木不仁，兼且不近人情		似乎易受別人擺佈
理性分析生命；活在當下		對生命充滿同感
重視公平、公正		重視體諒、和諧
真理重於機敏		重視處事得體
喜歡制訂數據、體系及事物的概念		喜歡為人制訂意念
嘉許成果，而不表揚努力		嘉許成果，也會表揚努力
不偏不倚；理智支配感情		主觀；感情支配理智
不怕衝突；可能自招麻煩		介意衝突；盡量避免衝突
在群組裡以任務為本		在群組裡以人為本

安納：

我喜歡感覺——但對思考方法亦可處之泰然。當我與「情感」強烈的人一起時，會更多採用「思考」的方法來作出平衡，然而當我與偏重「思考」的人一起時，我會謹記自己並非生性如此——儘管我確實欣賞思考方法的優點。年紀大了，尤其是學識多了，「思考」方面有了更多發展。然而，我許多想法都是為了幫助人們成長和學習，而我認為這就是我原本偏好的蛛絲馬跡。

判斷/感知

判斷 (J) 和感知 (P) 兩個層面側重於人們如何處理組織及計劃。偏重判斷的人做事有條不紊，以未雨綢繆及組織編排為樂 (如史圖)，不喜歡事情懸而不決 (如莎娜)。他們喜歡大功告成的滿足感，並能貫徹始終，信守承諾，工作編排有時緊密至容不下「突如其來」的機會。

偏重感知的人喜歡開展新項目的挑戰，但很快就會失去興趣，結果可能留下許多半途而廢的任務。他們喜歡為自己保留選項，以回應最新發展 (可以在威爾身上看到這種傾向)。這類人靈活變通，有時卻令人難以捉摸。

判斷	或	感知
傾向超前部署		不會預先計劃周詳
使用「待辦事項」清單和日記和/或時間表		如果使用清單，鮮有勾掉項目
焦慮不安，直至作出決定才能放心		作出決定後再出現變數會焦慮不安
先工作後遊戲		視工作如遊戲，或寓遊戲於工作
完成任務最心滿意足		項目開始最躊躇滿志
期限不可更改		期限可以更改
喜歡循序漸進完成項目		喜歡臨急抱佛腳
喜歡工作地方整潔有序		容忍紊亂之中有明顯秩序
欠缺靈活，不肯變通		喜歡衝動、突發事件
做事有條不紊		做事靈活變通

阿利斯泰：

我曾一度參與一個迅速擴張的組織的領導工作，工作給我一個重大考驗，我必須學習一些新式運作方法，特別是我發現需要精密部署的日記和時間表，而且要花更多時間來培訓其他工作人員執行下放任務，整個任務給我很大壓力。

這期間我做第二次個性測試 (MBTI)，發現答案表明我由天生的感知 (P) 變成了判斷型 (J)。反覆思量後才意識到我當時的運作模式影響著我的答案，我知道自己雖然可以長時間以編排緊密的模式運作，但若得不到舒緩就會心力交瘁。因此，如果要我做大量的組織和管理工作，我自然而然也需要時間來遊戲作補償。學習以另類方式成長是好的，但如果完全忽視自己的本質就不好了。我們要確保生活不同部分發揮不同功能來保持平衡。

尋找你的「類型」

雖然崇拜團隊故事中的人清楚顯示了各種偏好，但多數人會發現我們兩者俱備——或者會根據處境的改變而改變。

然而，大多數人都可以在四個維度裡的每一個維度找到愜意的方法。³ 偏好組合確立「類型」（以四個偏好的字首作識別）。例如，喜歡外向（Extraversion）、直覺（intuitive）、思考（Thinking）和判斷（Judgement）的人就是 ENTJ 類型。

邁爾斯-布里格斯類型指標（MBTI）確定了 16 種可能組合。MBTI 和其他相關資源開發這些類型的方式，為個人提供了一些有用且頗為具體的資訊。儘管我們不打算嘗試在此解釋類型，但建議你使用「進一步探索」部分提及的資源。

許多個性「類型」問卷都有用。然而，問卷讓我們立時意識到，沒有人百分百切合一個類型。人人都獨一無二，不拘一格。我們從中汲取的見解會很有用，但也要記住本章之前提及的注意事項。

性格與職業切合

雖然無法完全確定哪些職業切合那些特定類型，但了解偏好可幫你找出最符合你的長處和偏好的工種、環境甚至團隊情況。

如需更多幫助，請參閱 Allen L. Hammer *Introduction to Type and Careers* CPP 或 Paul D. Tieger 和 Barbara Barron-Tieger, *Do What You Are* (Scribe Books, 2001)。這些資料有助於理解自己的「類型」及與職業相關的問題。

個性與靈性

不同類型的人認為哪種培養靈性方法最有益？很多人已經在這方面做了很多工作，探索個性類型與祈禱和靈性表達方式之間的關係。如欲進一步了解，我們建議你看 Sandra Krebs Hirsh 和 Jane A.G. Kise 的 *Soul Types*。

施加緩手

我們曾經提過，書籍和互聯網有很多個性資訊可供使用。隨手可用的個性謎題、測試和問卷提供的資訊往往不太可靠。即使標準測試聲稱的實際測度能力，以今天測度結果能否在其他場合重複出現，都可能會有差異。如果你真的很想了解個性如何造就你的靈命標竿，我們

建議你尋求專業意見。

至於事業和職業問題，最好由職業顧問或有資格發放並解讀個性問卷的人力資源專業人士開始。你這樣做才有可能得到關於個性如何影響自己偏好和選擇的中肯解釋。

最後一句話

最後，但肯定同樣重要的是——不要讓任何個性問卷的結果主宰你的未來。這並非全部真相。問卷結果可以用作探討自我的一種資料，而非唯一資料。個性只是我們獨一無二的一個方面，需要與本練習冊部分確認的其他方面一併正確看待。

22 探索個性的練習和資源

個人使用本章的編排

如果你有一些關於自己的個性資料，例如個性測試 (MBTI)，想想你的偏好曾經怎樣影響過去的活動和工作，再看看自傳練習中得到的資料，並在工作中尋找自己個性不同方面的證據。

朋友的回饋意見：成熟

如果你正在與其他人一起研習這份材料，你會希望知道他們對以下可能性的回饋意見：

1. 我的個人風格會如何影響：
 - 我最適合甚麼類型的工作？
 - 我喜歡那種工作關係？
2. 想想你目前的工作或角色，如何讓你的個性類型充分發揮？給了你甚麼機會進一步成長並作出更多貢獻？
3. 你能否找出個人風格的某種局限並作出改善？

資源

MBTI®非常值得通過合資格的測試執行者進行。有關更多信息，請參閱下面的聯絡地址。The Keirsey Temperament Sorter 可供網上使用。它將人分為四種主要氣質其中之一——守護者、理想主義者、手工藝者及理智者——以及十六種人格。

網站

<http://keirse.com>

<http://www.personalitytype.com>

<http://www.humanmetrics.com/>

聯絡

有關使用 MBTI®的資料，請聯絡當地的 MBTI 服務供應商。(例如，在新西蘭，NZAPT，PO Box 9842 Wellington。) MBTI®是 Consulting Psychologists Press, Inc. 的註冊商標。

書目

David Keirse and Marilyn Bates · *Please Understand Me* (Prometheus Nemesis Books · 1984)

Sandra Hirsh and Jean Kummerow · *Life Types* (Warner Books · 1989)

Jane Kise · David Stark and Sandra Krebs Hirsh · *Lifekeys* (Bethany House Publishers · 1996)

Otto Kroeger 和 Janet M. Thuesen · *Type Talk* (Tilden Press · 1988)

Allen L. Hammer · *Introduction To Type and Careers* (Consulting Psychologists Press)

Paul D. Tieger and Barbara Barron-Tieger · *Do What You Are* (Scribe Books, 2001)

Sandra Krebs Hirsh and Jane A.G. Kise · *Soul Types* (Hyperion · 1998)

Sandra Krebs Hirsh and Jane A.G. Kise · *Work It Out: Clues For Solving Problems At Work* (Davies-Black Publishing · 1996)

Renee Baron · *What Type Am I? Discover Who You Really Are?* (Penguin · 1998)

¹ See for example, V.J. Derlega; B.A. Winstead; & W.H. Jones, *Personality: Contemporary*

theory and research (Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1999).

- ² Our understanding of these four dimensions has been drawn from a number of resources, some of which are listed at the end of this chapter. Among those we can recommend you follow-up are: Jane A. G. Kise, David Stark, and Sandra Krebs Hirsch (1996) *LifeKeys*. Minneapolis, Minnesota: Bethany House; Renee Baron, (1998) *What type am I? Discover who you really are*. NewYork: Penguin; Sandra Krebs Hirsch and Jane A. G. Kise (1996) *Work it Out: Clues for solving people problems at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- ³ Some people get confused because they say “I operate differently at work than at home or in other contexts”. However, for the purposes of identifying type it is best to think about the person you are when you can just be “yourself”.