

В. Танаев, И. Карнаух

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Технология принятия
решений



Как управлять
конфликтом

Как выбрать себе
ПОМОЩНИКОВ



Как понять свои
ВОЗМОЖНОСТИ

«Практическая психология»

Владимир Танаев, Иван Карнаух

**ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ**

Москва
«АСТ-ПРЕСС КНИГА»
2004

УДК 159.9

ББК 88.4

T18

Танаев В. М., Карнаух И. И.

T18 **Практическая психология управления.** — М.: АСТ-ПРЕСС
КНИГА, 2004. — 304 с.: ил. — (Практическая психология).

ISBN 5-462-00021-9

Как добиться в жизни успеха? Как научиться воспринимать жизнь оптимистически? Как создать гармонию в личных отношениях? Авторы книги предлагают еще одну систему, которая поможет в трудных психологических ситуациях. Чтобы правильно выстроить отношения с окружающими людьми, нужно уметь определять сильные и слабые стороны их характеров, быстро принимать решения, создавать личную стратегию, удачно подбирая себе спутников и помощников. Эта книга — путь к успеху в работе и семейному счастью.

УДК 159.9
ББК 88.4

ISBN 5-462-00021-9

© ООО «АСТ-ПРЕСС КНИГА», 2003
© Танаев В. М., Карнаух И. И., 2003

Предисловие

Каждому из нас необходимо умение правильно строить взаимоотношения с людьми, чтобы решить задачи, продиктованные жизнью. Иначе говоря, каждый должен быть сведущ в искусстве управления. Конечно, слово «управление» в первую очередь вызывает ассоциацию с деловой сферой. И это понятно. Там от мастерства управленца зависит, быть или не быть бизнесу, а то и здоровье руководителей. Помните наше недавнее прошлое, когда охваченное энтузиазмом население сломя голову ринулось в предпринимательскую деятельность? А потом выстроились очереди к врачам — нервные перегрузки не проходят бесследно. И где теперь многие фирмы? Впрочем, и успешным бизнесменам необходимо совершенствовать свою работу, двигаться вперед. Есть ли та путеводная нить, которая поможет выйти из затруднительной ситуации? Есть. Это разработанный психологами типологический подход, или типоведение, с которым вас познакомит эта книга.

Взяв его на вооружение, руководители смогут поднять качество своего управления на новый уровень, научиться принимать решения, создать эффективно работающую команду и все конфликты переводить в конструктивное русло. Да и любой человек, перед которым встал вопрос смены места работы и профессии, при помощи типоведения сделает правильный выбор и на новом месте представит себя в самом выгодном

свете. Кроме того, он сумеет определить, каковы особенности организации, в которой ему предстоит трудиться.

В большинстве своем мы так воспитаны, что на крутом жизненном вираже далеко не каждый верит в свои силы. Типовое поведение, устанавливающее тип личности, помогает понять сильные и слабые стороны характера, после чего уже можно самим выбрать работодателя, а не наоборот.

Типологический подход решает не только вопросы профориентации или задачи, касающиеся профессионального роста. В семейной жизни он позволяет сохранить любовь, которая постоянно находится под угрозой разбиться о лодку быта. Кроме того, с его помощью решается пресловутая проблема отцов и детей. Как часто можно услышать: «Мы не можем найти общего языка с ребенком. Уже все испробовали: и кнут, и пряник. Ничего не понимает, упрямый какой-то!» На деле же родители, желая любимому чаду только добра, коречат его психику. А если знать психотип ребенка (и свой собственный!), то можно избавиться от заблуждений и установить хорошие взаимоотношения с ним, а значит, обеспечить счастливое будущее ему и себе.

Книга адресована широкому кругу читателей, хотя часть приведенных технологий прежде всего адресована бизнесменам. Тем не менее она будет интересна всем, кого волнует проблема личностного роста, собственной востребованности, кто хочет научиться разбираться в людях, своевременно принимать точные решения, предупреждать конфликты и с честью выходить из трудных ситуаций — не это ли залог здоровья и благополучия? Потерпевшие фиаско в бизнесе найдут в этой книге ответ на вопрос, который, возможно, не раз задавали себе: «Почему у меня ничего не получилось, а у соседа, у которого нет ни высшего образования, ни связей, дела идут в гору?» Но даже если не вдаваться в премудрости развития бизнеса на современном этапе, пропустить соответствующие разделы (а материал уникальный!), то интересную и полезную информацию почерпнут для себя многие. Теория психологических типов и разработанные на ее основе технологии ставят все на свои места и дают шанс каждому добиться успеха.

Глава 1

ТИПОВЕДЕНИЕ — РЕВОЛЮЦИЯ В ПСИХОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИИ

Многие трудности, возникающие перед нами, оказывается, преодолимы при помощи типологического подхода, открытого психологами. Типология — тот чудесный ключик, который поможет отомкнуть многие закрытые двери. В том числе и те, на которые наталкиваются бизнесмены.

1.1. Кто вы?

Благодаря типоведению — находке психологов — поведение человека становится понятным и управляемым. Мы предлагаем вам убедиться на собственном примере в том, что типоведение — работающий инструмент. Пройдите предложенный мини-тест, постройте формулу своего психотипа и прочтите его описание.

Инструкция. В каждом из четырех блоков приведенных утверждений необходимо выбрать тот, который подходит вам более всего, и отметить его (либо А, либо Б).

Примечание. Если вы хотите более точно определить свой психотип, попросите друзей и близких помочь



вам, пусть они выберут присущие вам качества. Затем вы выберете наиболее часто встречающиеся ответы, они и составят формулу вашего психотипа.

Описание каждого психотипа находится в конце этой главы. Но не советуем спешить перелистывать страницы. Всему свое время. Вы сможете лучше разобраться, что к чему, определить, насколько достоверен полученный результат диагностического

Мини-тест

Блок 1

А	Б
<p>Вы легко сходитесь с новыми людьми, стремитесь расширять круг знакомых. Вы довольно разговорчивы и открыты. Часто поступаете опрометчиво, бываете несдержанны. Любите быть в центре событий.</p>	<p>Вы неторопливы, сдержанны в общении, осторожно встречаете новых людей. Контролируете себя, не любите выставлять свои чувства напоказ. Стараетесь сдерживать себя в споре, чтобы не сказать лишнее, скромны.</p>

Блок 2

А	Б
<p>Вы прагматик, не любящий фантазий. В работе вы скрупулезны. Многие вещи умеете хорошо делать своими руками, проверяете результаты сделанного.</p>	<p>Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне и переменам. Ваши теоретические (творческие) способности выше практических.</p>

Блок 3

А	Б
<p>Ставите логику выше своих чувств, судите о людях, независимо от симпатий. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни, как своей, так и других.</p>	<p>Вас всегда интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Вы склонны идти навстречу другим в делах ради гармоничных отношений. Мнения других о вас вам безразличны.</p>

Блок 4

А	Б
Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова. Вы последовательны в действиях, решения принимаете сразу и с трудом их меняете. Вам легко придерживаться строгой дисциплины, нравится во всем порядок.	Ваша работоспособность, как правило, волнообразна. Вы можете гибко приспосабливаться к существующим условиям. Для достижения конечного результата вам обычно не нужны строгие графики и инструкции.

Обработка результатов:

Номер блока	Ответ	* Буква формулы психотипа
Блок 1	А	Е
	Б	I
Блок 2	А	S
	Б	N
Блок 3	А	T
	Б	F
Блок 4	А	J
	Б	P

Запишите формулу своего психотипа, состоящую из четырех букв:



--	--	--	--

Формулы психотипов			
Управленцы	Социалы	Исследователи	Гармонизаторы
ESTP Маршал	ESFP Политик	ENTP Новатор	ENFP Инициатор
ESTJ Администратор	ESFJ Энтузиаст	ENTJ Предприниматель	ENFJ Наставник
ISTJ Инспектор	IFSJ Хранитель	INTJ Аналитик	INFJ Гуманист
ISTP Мастер	ISFP Посредник	INTP Критик	INFP Романтик

теста только после знакомства с теорией психотипов. И если при определении вашего типа в результате вкралась ошибка, вы, узнав больше о параметрах, из которых он складывается, легко ее исправите. Кроме того, вы можете поработать с более подробным тестом, который дан в Приложении № 2 «Типологический опросник».

А теперь, после первого знакомства с типологическим подходом, со своими характеристиками, естественно задуматься над тем, какой из вас получается работник, начальник, подчиненный и т. д.

1.2. Ядро человеческой личности

Для того чтобы разобраться в особенностях характера человека, надо обратиться к основам теории личности.

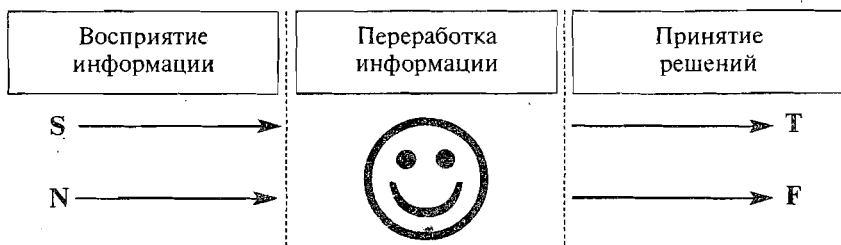
Основатель классической школы психоанализа Зигмунд Фрейд открыл ядро человеческой личности, которое нерационально, не может быть объяснено. Более того, оно не может быть по-настоящему и изменено. Такова главная биологическая особенность психики человека, своеобразная психофизиологическая константа.

С точки зрения психологии все попытки рационального типирования людей останавливаются, когда дело доходит до ядра личности. Ядро может быть воспринято только как цельный и неразделимый элемент, на котором и строится в дальнейшем личность человека.

О том, что у человека существует подсознание и оно имеет большое значение, впервые сказал тоже З. Фрейд. В дальнейшем Карл-Густав Юнг не только подтвердил это, но и доказал, что существуют определенные структуры, типы строения подсознания. Ученый описал эти подсознательные структуры. Попробуем с современных позиций посмотреть, в чем суть теории К.-Г. Юнга.

Человек, находясь в коммуникативном пространстве, постоянно взаимодействует с другими людьми. При этом оказываются задействованными такие присущие организму функ-

ции, как усвоение информации и способ принятия решения. Осуществляются они мозгом человека — своеобразным пунктом переработки информации, у которого есть вход и выход. На входе мозг получает информацию, на выходе выдает готовое решение.



Модель информационного процесса

- ✓ Люди по-разному воспринимают информацию. Одни — буквально и конкретно, прекрасно запоминая детали, факты, цифры, а другие мало обращают внимания на мелкие детали, они видят мир через образы, за конкретными фактами они угадывают тенденции. Про таких говорят, что они обладают шестым чувством. Принимают решения люди тоже по-разному. Одни при этом основываются на объективном анализе. Другие прислушиваются к собственному сердцу, к своим и чужим чувствам. Что важнее, разум или чувства? Типоведение утверждает — каждому свое.

Согласно открытию К.-Г. Юнга, всех людей по способу восприятия информации можно разделить на две группы:

S — люди, воспринимающие только практическую, конкретную информацию (ту, которую можно увидеть, услышать, потрогать).

N — люди, воспринимающие понятийную, невербальную, «невидимую» информацию.

Еще в две группы Юнг объединил людей по способу принятия решения:

T — люди, объективно, логически оценивающие информацию и аналогично принимающие решение.

F — люди, субъективно оценивающие информацию, с этической точки зрения и так же принимающие решения.



Модель психических функций

Человек, собирающий конкретную информацию (S), может принимать решения и объективно и субъективно. То же самое относится и к человеку, принимающему информацию по типу N. Таким образом, К.-Г. Юнг выделил четыре базовые психические функции.

Сенсорика — S (от англ. «Sensation» — осязающий) — функция конкретного восприятия мира через органы чувств.

Интуиция — N (от англ. «Intuition» — интуитивный) — функция отвлеченного восприятия мира в целостных образах и картинах фантазии.

Логика — T (от англ. «Thinking» — думающий, мыслящий) — мыслительная функция психики человека, обрабатывающая информацию и принимающая решения объективно, беспристрастно.

Этика — F (от англ. «Feeling» — чувствующий) — психическая функция субъективного суждения или оценки, основанная на вовлеченности во внутренний, душевный мир окружающих людей.

Функции в каждой из этих пар взаимоисключаемы, то есть конкретный человек воспринимает информацию каким-то одним способом, наиболее развитым, например сенсорика (S) у него может преобладать над интуицией (N), и наоборот. И решения человек принимает также на основе преобладающей оценочной функции: либо логика (T), либо этика (F).

К.-Г. Юнг не остановился на этом, он ввел еще два параметра человеческой психики: экстраверсия (E) и интроверсия (I).

Экстраверсия — активная и энергозатратная установка психики, нацеливающая человека на экспансию. Люди, обладающие этим качеством, настроены на активное общение. В большинстве случаев они коммуникативные и интеллектуальные лидеры.

Интроверсия — пассивная и энергоэкономная, защитная установка психики. Интроверты сосредоточены на себе. Они сдержаннее, чем экстраверты, и гораздо реже оказываются в роли лидеров, особенно в больших группах.

Таким образом, четыре психические функции получили экстравертную или интровертную окраску. Теперь модель личности стала более объемной, разносторонней и законченной. На основании всех приведенных параметров выделяют восемь базовых психотипов¹.

Экстраверты:

ES — сенсорный экстраверт

EN — интуитивный экстраверт

ET — логический экстраверт

EF — этический экстраверт

Интроверты:

IS — сенсорный интроверт

IN — интуитивный интроверт

IT — логический интроверт

IF — этический интроверт

Существует мнение, что психология — не наука, так как в ней нет точного расчета. В самом деле, скрупулезные измерения в человеческой психике — абсурд. Но это не значит, что психология не может давать достоверный прогноз, что является первым признаком научного подхода. Если мы обратимся к тому же принципу Парето², то получим следующее: в системе (здесь — в психике) должно быть 20% базовых критериев, с помощью которых можно практически точно (на 80%) описать ее свойства (поведение человека). Мировая психология до К.-Г. Юнга разработала огромное количество критериев

¹ Следует уточнить, что в работах К.-Г. Юнга нет четких описаний «портретов» психотипов.

² Вильфредо Парето (1848–1923) — итальянский классик экономической науки, внесший большой вклад в разработку теории экономического равновесия.

оценки человека. Необходимо было в них разобраться, найти основополагающие и свести в систему, что и сделал ученый.

На основании своего открытия К.-Г. Юнг в 1923 году фактически построил «Периодическую систему психотипов». По значимости это открытие сопоставимо с созданием Периодической системы Менделеева в химии и является революционным для психологической науки.

А сегодня каждый может руководствоваться следующими постулатами.

ЧЕЛОВЕК НЕ УНИВЕРСАЛЕН — С ЧЕМ ЛЕГКО СПРАВИТСЯ ОДИН,
ДРУГОМУ МОЖЕТ БЫТЬ НЕ ПОД СИЛУ.

ЧЕЛОВЕК НЕ МОЖЕТ НАУЧИТЬСЯ ВСЕМУ — ОН МОЖЕТ ДОСТИЧЬ УСПЕХОВ
ТОЛЬКО В ТОМ, К ЧЕМУ ИМЕЕТ СПОСОБНОСТИ.

ЧЕЛОВЕК НЕ ИДЕАЛЕН — ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ В ЧЕЛОВЕКЕ
ЯВЛЯЮТСЯ ПРОДОЛЖЕНИЕМ ДРУГ ДРУГА.

КОМФОРТНОСТЬ ИЛИ ДИСКОМФОРТНОСТЬ ОТНОШЕНИЙ ДВУХ ЛЮДЕЙ ЗАВИСИТ
НЕ СТОЛЬКО ОТ ИХ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ ИЛИ ВНЕШНИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ,
СКОЛЬКО ОТ СТЕПЕНИ СОВМЕСТИМОСТИ ИЛИ НЕСОВМЕСТИМОСТИ
ВНУТРЕННИХ СУЩНОСТЕЙ ЭТИХ ЛЮДЕЙ.

1.3. Восемь типологических качеств

Забегая вперед, скажем, что в американской школе типологии типологические качества называют предпочтениями. В каждом человеке есть, как правило, все указанные противоположные черты, но одна из них преобладает. Поэтому не удивляйтесь, если, читая описания противоположных качеств, вы будете ловить себя на мысли, что у вас бывает и то и другое, — это нормально. Но все-таки чаще вы себя ведете вполне определенным образом. Кроме того, есть яркие типы, а бывают и довольно размытые, нечеткие. Определить свойства личности такого человека под силу только специалисту.

Предлагаем вам ознакомиться с описанием четырех пар врожденных типологических качеств и выбрать из них те, которые лучше всего характеризуют вас. Прочитав этот раздел, вы можете еще раз вернуться к заполненной анкете экспресс-теста и уточнить свои ответы. Итак, кто вы?

Экстраверт (Е) или интроверт (И)?

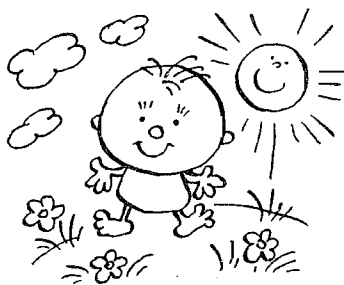
Эти противоположные типологические черты определить проще всего. Мы часто делаем это бессознательно, оценивая поведение окружающих.

Обратите внимание, как ведет себя человек при появлении незнакомца, на новой работе, в новой игре. Скованно и стеснительно или же, напротив, легко вступает в контакт с посторонними, быстро осваивается.

Интроверт попытается спрятаться, столкнувшись с кем-нибудь или чем-нибудь незнакомым.

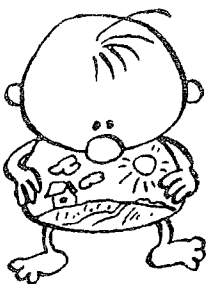
Экстраверт будет вести себя решительно и раскованно. Интроверт, напротив, тих, застенчив и гораздо менее навязчив, чем экстраверт.

Экстраверт прекрасно понимает окружающих, легко с ними взаимодействует. Среди людей он чувствует себя как рыба в воде: отзывчив, полон энтузиазма, инициативен, экспрессивен. Для адаптации в группе ему не требуется раскачки. Экстраверт легко приспособливается, если семья переезжает, быстро находит новых друзей. Он всегда открыто высказывает свое мнение, но при этом, как правило, соотносит свои взгляды с мнением окружающих.



ИНТРОВЕРТ ЛУЧШЕ РАБОТАЕТ В ОДИНОЧКУ. В ОТЛИЧИЕ ОТ НЕСКОЛЬКО ПОВЕРХНОСТНОГО ЭКСТРАВЕРТА ОН МОЖЕТ ГЛУБЖЕ ПОГРУЗИТЬСЯ В ПРОБЛЕМУ, ГЛУБЖЕ ПРОРАБОТАТЬ ЗАДАНИЕ. ЭКСТРАВЕРТ В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ БОЛЕЕ ПРИСПОСОБЛЕН ДЛЯ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ СФЕР. ОН СКЛОНЕН РАБОТАТЬ В КОЛЛЕКТИВЕ.

Интроверт, напротив, нелюдим, часто с трудом входит в новые контакты, поэтому имеет узкий круг друзей. Он стремится к тишине, старается защититься от обилия новой информации, поэтому любит сидеть дома. Внешне выглядит спокойным, задумчивым, часто молчаливым.



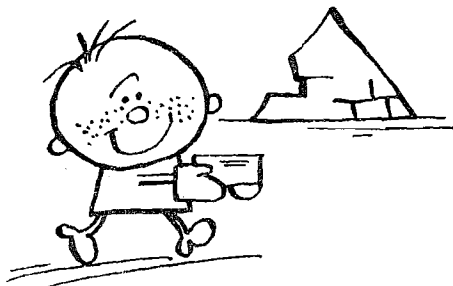
Их главное различие в том, что экстраверт черпает энергию в общении с внешним миром, а интроверт — в уединении. Поэтому при возникновении проблемы экстраверт всегда хочет с кем-то поделиться, интроверт же переживает ее внутри. Он вообще бережет свое внутреннее пространство от внешних посягательств, и не всегда понятно, что происходит у него в душе.

Замечено, что экстраверты встречаются примерно втрое чаще интровертов.

Сенсорик (S) или интуит (N)?

Вторая пара качеств, так же как и первая, относится к ядру типа личности и является самой сложной для диагностики. Потому что речь идет об иррациональном — восприятии информации. Оно происходит помимо нас. Здесь по большей части не включаются сознательные механизмы. Поэтому способ восприятия информации труднее отследить, чем, к примеру, способ принятия решения.

Тем не менее мы попробуем. Вспомните, часто ли вы ребенком «грезили наяву», снова и снова просили прочесть волшебную сказку или предпочитали спорт, игры и книги «про шпионов»? И сейчас, повзрослев, что вы предпочитаете: в сотый раз перечитать любимую книгу или купить новую, полезную для учебы или работы, с большим количеством фактов и действий? В первом случае вы, возможно, интуитивный, во втором, скорее всего, сенсорный.



Интуитивный человек более изобретателен, а конкретный — более практичен. Пока интуитивный обдумывает гипотезы, конкретный активно действует. Для конкретного человека обещания святы, нарушение договоренности — почти трагедия. Интуитивный, напротив, отнесется к любому изменению планов совершенно спокойно. N-типом трудно управлять, он хочет быть самим собой, вероятно, поэтому товарищи, учителя, начальники на службе нередко воспринимают его как неудобного, а порой и несговорчивого.

У S-типов хорошо развиты ручные навыки, они легко справляются с конкретной, точной и рутинной работой. N-типы эффективны тогда, когда недостает фактов, а задача очень запутанна, нестандартна, то есть когда, собственно, и требуется интуиция.

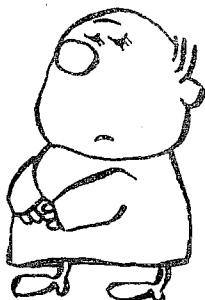
Сенсорики обостренно реагируют на ощущения собственного тела, поэтому особенно беспокоятся о своем здоровье. Они живут «здесь и сейчас», быстро ориентируясь в пространстве и текущем моменте. Интуит же больше размышляет о том, что было или что предстоит (принцип «раньше — потом»). Из-за этой ориентации на будущее и прошлое он недостаточно внимателен к настоящему — порой очень рассеян, так как занят переработкой отвлеченной информации. Но зато интуит прекрасно видит перспективу и потенциальные возможности. Он легко может взглянуть на проблему по-новому, да и вообще интересуется всем новым, даже если это и не обещает практического результата. Сенсорик же всегда реально и несколько буквально воспринимает ситуацию.

Соотношение N- и S-типов составляет примерно один к трем.

Логик (Т) или этик (F)?

Эти два качества показывают, как мы принимаем решение.

Подумайте, что важнее, когда вас просят сделать что-то новое и неизвестное: почему вы должны сделать это или для кого вы будете это делать? Если вы логик (Т), от вас в таких ситуа-



циях чаще всего можно услышать «зачем?» и «почему?». Если этик (F) — «для кого?».

T-работник обязательно попросит подробно объяснить, чего от него хотят, и, надо заметить, уныло воспримет фразу начальника: «Потому, что я так сказал!» А F-работника такой лаконичный ответ вполне устроит: надо так надо, мое дело исполнять, а не спорить.

F-тип ориентирован на людей, он тонко чувствует настроение других. Ему нравится оказывать услуги родителям и учителям, коллегам и начальникам, ему приятно, если его старания заметили и оценили.



По лицу логика вы никогда не угадаете его эмоционального состояния: он контролирует и прячет свои чувства, даже когда его ругают или наказывают. Напротив, у этика богатая мимика. F-ребенок легко может заплакать, F-взрослый запросто расскажет о своих переживаниях. При этом логик зачастую только выглядит безразличным и не-

чувствительным: внутренне он может страдать даже сильнее, чем более экспрессивный этик, просто ему трудно говорить о своих эмоциях.

Человек логического типа оценивает поступки с точки зрения «правильно — неправильно», «разумно — глупо». Он ориентирован на систему, закон и порядок. Любит все анализировать, устанавливать логические связи. Ради дела может игнорировать чувства людей.

Этик пользуется критериями: «порядочно — беспорядочно», «гуманно — негуманно». Принимает решение под влиянием симпатий — антипатий. Он способен влиять на окружающих и сам подвержен влиянию других. Ради хороших отношений готов идти на компромиссы. Так как сам обидчив, боится обидеть других. Часто говорит комплименты. Любовь для него превыше всего.

Может сложиться впечатление, что этик не владеет логикой. Конечно, это не так. Логическое мышление у него развито не хуже, чем у Т-типа, разница в том, что этик всегда делает этическую поправку своим логическим выкладкам.

ЛОГИК ЭФФЕКТИВЕН ТАМ, ГДЕ ТРЕБУЕТСЯ АНАЛИЗ И ЖЕСТКОСТЬ. А ЭТИК — ТАМ, ГДЕ ВАЖНО УМЕНИЕ ЧУВСТВОВАТЬ ЛЮДЕЙ И СТРОИТЬ С НИМИ ОТНОШЕНИЯ.

Решающий (J) или воспринимающий (P)?¹

Эти контрастные типологические черты были предложены уже послеюнговскими исследователями.

Со временем К.-Г. Юнг отошел от вопросов типологии личности. Он увлекся изучением подсознания и стал основоположником аналитического направления психологии, которое отличается глубоким проникновением в структуры подсознания. Ученый и известен нашим современникам главным образом как психоаналитик.

Типологический подход получил развитие в работах американских исследователей Катарины Бриггс и Изабель Майерс, матери и дочери. Им принадлежит открытие последней пары противоположных качеств «решающий — воспринимающий», в результате которого количество вариантов типичного поведения людей стало 16.

К изысканиям их подтолкнула проблема трудоустройства демобилизованных солдат после Второй мировой войны, которая стояла очень остро. Если Изабель на практике решала вопрос, как подобрать человеку работу, адекватную его способностям, то ее мать активно прорабатывала теоретическую сторону вопроса: изучала работы Юнга, посещала его лекции и даже вела с ним переписку. В результате десятилетних исследований был найден индикатор типов Майерс — Бриггс (Myers — Briggs Type Indicator — MBTI). Первое сообщение в печати о нем появилось в 1959 году. Поначалу воспринятый в штыхы профессиональным сообществом психологов, он стал применяться лишь в восьмидесятые годы, когда пришло понимание необходимости учитывать индивидуальные особенности людей для успешной работы в различных сферах.

Так открытие К.-Г. Юнга нашло свое практическое воплощение. Майерс и Бриггс дали первые инструменты для типирования характеров людей в виде определенного набора тестовых систем. Для применения MBTI в России или любой другой стране недостаточно его просто перевести, механически переложить на новую почву. Предварительно необходимо

¹ Эта пара типологических качеств не является новыми функциями психики. Они всего лишь определяют, какая способность у человека развита в большей степени: восприятие информации (воспринимающие типы — P, от англ. «Perceiving», по Юнгу — «иррациональные») либо ее оценка (решающие типы — J, от англ. «Judging», по Юнгу — «рациональные»).

провести исследование, чтобы лучше адаптировать разработку к национальным, культурным традициям, к тому или иному языку. Так, например, версия MBTI, созданная для Великобритании, отличается от американской, хотя язык, казалось бы, один — английский. Версии MBTI были созданы на 26 языках мира для США, Великобритании, Франции, Германии, Испании, Японии и т. д.

Определить, каков ваш тип личности — решающий или воспринимающий, довольно просто. Достаточно ответить на вопрос: вы предпочитаете, чтобы все было заранее определено, решено, устроено, или вам больше нравится иметь возможность выбора, чтобы жизнь вас удивляла и преподносила сюрпризы?



В первом случае вы относитесь к J-типу (определенный, решающий). Во втором — к P-типу (гибкий, воспринимающий).

J-тип старается ко всему вовремя подготовиться, не любит опаздывать на свидания, ответственно относится

к обязанностям на работе. Свои вещи, дела, а заодно и себя содержит в порядке. Склонен к планированию и доведению всего до завершения. Гибкого типа, напротив, не волнует, успеет он точно к назначенному времени или нет, он не любит ничего планировать заранее и вообще не любит ограничивать себя какими бы то ни было рамками. В его комнате, на столе почти всегда творческий беспорядок, на полках — «муравейник», но главное — ему действительно трудно понять, почему все это так не нравится окружающим.



J-тип всегда знает, как надо выглядеть и вести себя, охотно и со знанием дела участвует в общих развлечениях; P-типу приходится напоминать, чтобы он прилично оделся к торжественному случаю, не забыл вовремя прийти к ужину, обеде или завтраку, сделал домашнее задание, выполнил обязанности по дому и т. д. J-тип, как правило, помнит и легко

справляется с повседневными делами. Он уверен в себе, его речь четкая и точная. Р-тип любит экспериментировать с речью, в его утверждениях порой слишком много воды, зато при этом он гораздо непосредственнее, чем более исполнительный J-тип.

***РЕШАЮЩИЙ J-ТИП** стабильно работоспособен. Он соблюдает дисциплину сам и требует этого от других. У восприимчивого Р-типа работоспособность связана с изменчивым настроением. Он обычно действует без подготовки, «веря в свою удачу». Может начинать сразу много дел и не довести их до конца. Но он умеет быстро реагировать на изменение обстановки, может прекрасно маневрировать.*

Таково деление людей на психотипы с указанием основных характеристик, разработанное на основе теории К.-Г. Юнга. Предложенная классификация — незаменимый инструмент для профессиональной ориентации.

Подведем итог: К.-Г. Юнг установил внутренние механизмы главного закона живой природы — закона самосохранения, выживания. Иначе его можно сформулировать так:

Если хочешь выжить, то постоянно собирай, сканируй информацию вокруг себя (и внутри) и давай ей оценку!

Все и делают это в меру своих способностей, а движет людьми одно из инстинктивных желаний — человек хочет знать: что это? или что с этим делать? Реализуется механизм постижения окружающего мира и его оценки так:

1. Наши пять органов чувств непрерывно собирают информацию об окружающей обстановке, словно сканер, — это работа сенсорики (S). С развитием цивилизации у человека появилось и более развитое, чем у далеких предков, «шестое чувство» — интуиция (N), с помощью которой делают прогноз событий и выявляют возможности того или иного объекта. Сенсорика собирает очевидную и конкретную информацию, а интуиция — неочевидную, скрытую. Интуиция в данном случае — не парапсихологическое явление, а всего лишь предшествующий жизненный опыт личности, хранящийся в памяти и всплывающий как вспышка, озарение и т. п.

2. После восприятия окружающей информации мы должны дать ей соответствующую оценку, чтобы знать, как себя вести дальше. Эта оценка вырабатывается с помощью логики и этики.

Напомним, в каждом человеке действуют все восемь перечисленных функций. А характеры людей различаются тем, что какие-то качества от природы развиты больше, чем другие. Например, если преобладают функции восприятия информации (S или N), то таких людей называют воспринимающими (P). Если преобладает развитие оценки информации, то это люди оценивающие или решающие (J). Решающие (J) люди будут чувствовать дискомфорт, если не примут быстрого решения. Воспринимающие (P) же, наоборот, будут чувствовать себя «не в своей тарелке», если примут окончательное решение поспешно, не собрав дополнительной информации.

Итак, люди по-разному обрабатывают информацию, и на основе этой способности можно выделить несколько типов характеров.

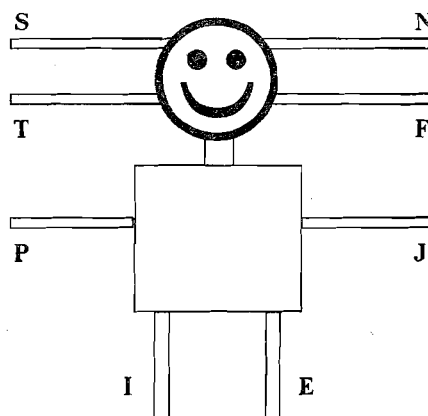
Разделение людей на типы по способу обработки информации

«Хочу знать: что это?»				«Что с этим делать?»			
Люди, воспринимающие информацию (Воспринимающие — P)				Люди, дающие оценку информации (Решающие — J)			
S		N		T		F	
Опираются только на свои пять органов чувств		Опираются на внутреннюю память (интуицию)		Дают оценку с помощью формальной логики		Дают оценку с точки зрения этики	
Se	Si	Ne	Ni	Te	Ti	Fe	Fi
а) Насколько силен или слаб противник?	а) Насколько совершенна или неудобна вещь?	а) Каковы возможности объекта?	а) Каков прогноз явлений?	а) Выгодно или невыгодно?	а) Верно или ложно?	а) Нравится или не нравится?	а) Морально или аморально?
б) Мир опасен или не опасен?	б) Вещь красива или некрасива?	б) Каковы возможности субъекта?	б) Каков прогноз социальных событий?	б) Полезно или бесполезно?	б) Есть ли смысл или нет смысла?	б) Предпочитаю или избегаю?	б) Человечно или бесчеловечно?

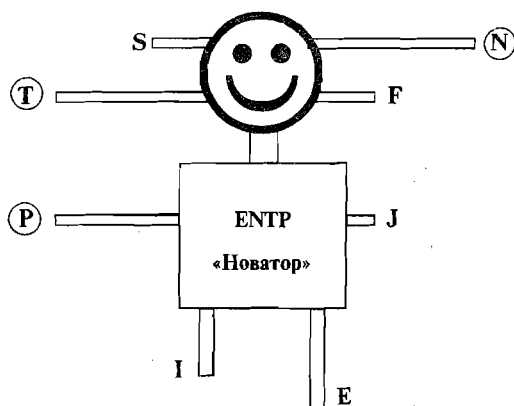
1.4. Построение формулы психотипа

Только что вы подробно ознакомились с особенностями восьми типологических качеств личности. Условно их можно разбить на четыре пары: одна мыслительная (S — N, T — F), вторая «двигательная» (E — I, J — P). Наглядно это видно на рисунке.

После того как вы определили преобладающие функции в каждой из четырех пар, теоретическая модель личности человека становится рабочей. Однако психотип — это не просто



Обобщенная модель личности



А вот это — модель психотипа личности после диагностики: живчик!

Проявления четырех основных функций

Обобщенная функция	Буквенное обозначение		Психологическая интерпретация		Формула психотипа
			общая	для конкретного психотипа	
ЛОГИКА	Te	Te	Логика деловая: прагматизм, расчет, эффективность, целесообразность, технология	Логика выгоды проектов	ETeNJ Предприниматель
		Ti	Логика структурная: анализ, систематизация, структурирование, схема, иерархия, научная теория, классификация	Логика реализации проектов Логика аналитических схем Логика конкретных фактов	ETeSJ Администратор ITiNJ Аналитик ITiSJ Инспектор
	F	Fe	Этика эмоций: эмоции, настроение, артистизм, повышенная возбудимость, эмоциональный накал	Этика восхищения Призыв к действию	EFeNJ Наставник EFeSJ Энтузиаст
		Fi	Этика взаимоотношений: отношения людей: симпатия — антипатия, любовь — ненависть, мораль, нравственность	Приоритет взаимоотношений Приоритет чести	IFiNJ Гуманист IFiSJ Хранитель
СЕНСОРИКА	S	Se	Приоритет силы: здоровье, воля, сила, напористость, способность добиваться цели	Склонность к принуждению Приоритет требовательности	ESeFP Политик ESeTP Маршал
		Si	Приоритет ощущений: обостренное восприятие красоты, гармонии пространственных форм, стремление к удобству, комфорту,	Удовольствие от совершенства вещей Чувство гармонии	ISiTP Мастер ISiFP Посредник

Продолжение таблицы

Обобщенная функция	Буквенное обозначение		Психологическая интерпретация		Формула психотипа
			общая	для конкретного психотипа	
			наслаждению, сосредоточенность на самочувствии		
И Н Т У И Ц И Я	N	Ne	Видение возможностей: потенциальные способности человека, истинные внутренние качества, глубинные характеристики объектов Чувство времени: предчувствие, прогнозирование, способность улавливать динамику развития, чувство ритма	Видение возможностей человека Умение видеть перспективу, новые проекты Предвидение событий	ENeFP Инициатор ENeTP Новатор INiTP Критик
		Ni		Улавливать настроения в обществе	INiFP Романтик

набор функций, обозначаемых буквами. Каждая функция в зависимости от того, какая «буква» оказалась с ней рядом, открывается с разных сторон. То есть проявление типологической функции в одном психотипе отличается от проявления в другом — см. таблицу слева и вверху, в ней указаны основные четыре базовые функции (S, N, T, F), имеющие различные оттенки — ту или иную вертность (e — экстравертированный, i — интровертированный). В обозначениях психотипов на первом месте (в ядре личности) стоит самая сильная базовая функция психотипа, которая определяет *профориентацию* человека.

1.5. Существенная типологическая оговорка

Говоря о типоведении, о достоинствах этого подхода при оценке характеров людей и о его проблемах, необходимо сделать существенную оговорку. В России типоведение находится

только в стадии развития, становления. Поэтому все, кто ею сегодня занимается, по сути, стоят у ее истоков.

- ✓ Крупнейшая американская национальная Ассоциация психологических типов (*Association for Psychological Type (APT)*) включает все школы типоведения и все организации, пользующиеся МВТИ. Ассоциация проводит занятия по применению МВТИ, издает журналы, бюллетени, проводит научные конференции.

Утвержденный Ассоциацией типоведческий стандарт признан во всем мире. В США стандарт используют и для профориентации старшеклассников, и в бизнесе, и в Пентагоне при подборе экипажей подлодок.

**Международный стандарт кадрового менеджмента
Association for Psychological Type (APT)**

(ST)	(SF)	(NT)	(NF)
ESTP Маршалл	ESFP Политик	ENTP Новатор	ENFP Инициатор
ESTJ Администратор	EFSJ Энтузиаст	ETNJ Предприниматель	EFNJ Наставник
ITSJ Инспектор	IFSJ Хранитель	ITNJ Аналитик	IFNJ Гуманист
ISTP Мастер	ISFP Посредник	INTP Критик	INFP Романтик

Итак, вам предлагается окунуться в живое дело. Но для начала уточним, что же обозначает термин «психотип». Наш опыт позволяет утверждать, что понятие, обозначаемое им, нельзя трактовать с математической точностью. Опыт показал, что, прежде чем рассматривать личность (психотип) работника, особенно управленца, в бизнес-среде, следует учесть его уровень развития (первым указал на этот параметр В. В. Гуленко), возрастную динамику личности (находка У. Гарольда Гранта) и личностно-адаптационную энергию (разработана Г. Селье). Используя практические результаты и опираясь на исследования других ученых, мы разработали комплексную технологию оценки уровня управленческой компе-

тентности менеджера, включающую в себя вышеперечисленные характеристики личности. Такой подход позволяет избежать многих ошибок.

Давайте поподробнее поговорим о названных характеристиках, ключевых для предпринимателей.

1. Уровень развития личности. Эта составляющая личности человека во многом зависит от окружающей среды, которая оказывает как положительное, так и отрицательное воздействие. Поэтому один и тот же психотип может быть неразвитым, демонстрировать низкий уровень развития либо, наоборот, быть высоким. Наглядно это можно увидеть в таблице, составленной В.В. Гуленко.

Влияние среды на уровень развития психотипов

	Управленцы (ST)	Социалы (SF)	Исследователи (NT)	Гармонизаторы (NF)
<i>Низкий уровень развития</i>	Грубость, деспотизм, навязывание своей воли, интеллектуальная неразвитость, примитивные интересы, отсутствие творческого подхода, бездушность.	Мешанство, жизнь вне интересов общества, настрой только на развлечения, легкую жизнь, флирт, кумовство, сплетни, скандальность.	Витание в облаках, нереальность проектов, оторванность от жизни, схематизм, переоценка своих интеллектуальных качеств, беспомощность в организации.	Резонерство, мистицизм, страх перед жизнью, уход в себя, низкая конкурентоспособность, упадничество, театральные эффекты вместо конкретных технологий.
<i>Высокий уровень развития</i>	Организованность, ответственность, настрой на координацию усилий, деловое сотрудничество, учет взаимных интересов, объективный контроль, владение эмоциями.	Заботливость, справедливое распределение благ, уважение прав человека, коллективизм, общительность, благожелательность, понимание роли семьи.	Демократизм в общении, связь с практикой, социально значимые открытия, высокий интеллект, широта кругозора, независимость суждений, оптимизм.	Возвышенность, духовный поиск, благородные идеалы, умение самоотверженно любить и верить, сочувствие, умение понимать людей, владение словом.

2. Возрастная динамика личности. Знакомая картина: встречаются одноклассники через много лет и не узнают друг друга. А ведь так дружили когда-то, но вот жизнь разбросала — и ничего похожего на то, что сохранилось в памяти! Да, время делает свое дело, но поразительно другое. Подобно фундаменту старого дома, личность человека практически не изменяется, перемены происходят только внешние («перепланировка фасада»). Вернее, *почти* неизменным остается ядро личности. Конечно, сказанное не означает, что перемены внутри человека невозможны, просто они идут чрезвычайно медленно. Приложенные волевые усилия по совершенствованию личности приносят плоды не скоро.

Один из постулатов типологии поведения, открытый У. Гарольдом Грантом, среди первых на практике применившим теорию типов личности, гласит:

- *с возрастом человек развивается и постепенно овладевает всеми указанными выше восемью предпочтениями (функциями).*

Можно выделить несколько стадий развития личности.

I стадия: от рождения до 6 лет

В раннем детстве трудно выявить предпочтения ребенка, так как идет бурный процесс становления личности. Дети пытаются пользоваться всеми базовыми функциями — сенсорикой (S), интуицией (N), логикой (T), этикой (F), как будто хотят найти самые удобные. На этой стадии почти все функции смешиваются между собой, и определить психотип очень сложно!

II стадия: от 6 до 12 лет

В этом возрасте у детей естественным образом начинает выходить на первое место их главная (первая в ядре личности) функция, которая становится движущей силой того или иного типа личности. При правильной поддержке она будет развиваться и дальше, в результате чего из ребенка вырастает уверенный в себе взрослый человек. Если нормальному процессу формирования личности помешать, то это скажется на жизни ребенка самым неблагоприятным образом.

III стадия: от 12 до 25 лет

С 12 лет у подростков начинает проявляться вторая вспомогательная функция. Помните, эти две функции и составляют основу личности (ядро психотипа)! Но с ярким проявлением указанных базовых составляющих начинают действовать и третья, и четвертая функции (хотя они пока в должной мере не развиты). К 25 годам индивид полностью складывается как личность. Кстати, к этому возрасту человек уже, как правило, делает свой профессиональный выбор.

К счастью, на этом дело не заканчивается!

IV стадия: от 25 до 50 лет

Примерно после 25 лет начинает раскрываться наша третья, заложенная природой функция. По-настоящему она раскрывается после 40 лет, что совпадает с таким явлением, которое получило название «кризис среднего возраста» или «кризис середины жизни». В 40 лет людям свойственно задумываться над тем, что впереди осталось не так много времени, возникает вопрос о правильности выбранного пути и т. д. Многие при этом дают переоценку своей системе ценностей и меняют приоритеты, становится важным то, на что раньше не обращали внимания.

С точки зрения типологии средний возраст — очередной этап развития функций психотипа, или развития личности. Переживания этой поры в жизни делают человека более приспособленным к жизни. Так реализуется третья функция личности, а затем и четвертая.

V стадия: после 50 лет

В поздний период жизни люди начинают пользоваться своей четвертой функцией, которая долгое время остается самой неразвитой. Как мы видим, чтобы ее задействовать, человеку надо пройти непростой жизненный путь. Да, требуется приложить немалые усилия, но все воздается сторицей.

- ✓ Если на протяжении жизни ваш тип личности развивался нормально, то примерно после пятидесяти лет вы сможете пользоваться всеми четырьмя функциями в полной мере. При этом основными источниками ваших самых сильных качеств по-прежнему являются первая

и вторая функции. И когда вы начнете пользоваться всеми дарованными и наработанными свойствами личности, то обнаружите, что перед вами открылся необъятный путь к расширению своих способностей и мастерства!

3. Понятие адаптационной энергии, введенное Гансом Селье (многие знакомы с его учением о стрессе), объясняет с психофизиологических позиций не только отличия психотипов между собой, но и разные уровни социальных достижений тех или иных групп людей (подробнее см. выше).

Психотип — это только теоретическая модель личности. Если оценивать живого человека, то важнее учитывать не столько его психотип, а то, чего он смог достичь, кем он стал.

Надо помнить, что не существует слабых психотипов, а есть целостная личность со сложным переплетением всех присущих ей качеств.

Каждый человек способен добиться многого в жизни, все зависит от уровня развития восьми основных качеств его личности. Психотип можно сравнить с куколкой, из которой может постепенно появиться прекрасная бабочка. Из описания своего психотипа вы поймете, что у вас «было», что вам «дано» на сегодняшний момент и с чем вам предстоит работать, чтобы закрепить все свои достижения и стремиться к тому, что «надо».

Практика дает широкое поле для творчества при определении особенностей личности. И конечно, просто составить «формулу личности», ориентируясь только на теоретические выкладки, явно недостаточно. Необходимо использовать более широкий набор инструментов.

1.6. Развитие теории типологии поведения – соционика

Человеческая мысль не стоит на месте. Литовская исследовательница Аушра Аугустинавичуте соединила две разные области знания — теорию психотипов и информатику, и в результате появилась новая наука — соционика. Открытия, сде-

данные Аугустинавичуте, очень интересные, но не бесспорные с точки зрения психологии. Ее безусловной заслугой является разработка системы моделей и знаков, аналитического аппарата для описания информационной структуры психики человека, а также изучение информационных взаимодействий между психотипами, которые получили название *интертипных отношений*.

Но, отдавая должное талантливому ученому, мы должны отметить и следующее. Основываясь на большом опыте работы в области практической психологии (более двадцати лет, а продиагностированных клиентов около десяти тысяч человек), мы пришли к выводу, что деление на психотипы оказывается явным только в 20% случаев. Таких людей можно отнести к ярким психотипам. В большинстве же своем типирование — занятие не такое простое, как может показаться со стороны, в том числе и специалистам-соционикам.

Кроме того, разные соционические школы придерживаются собственных подходов к типированию. А в качестве критерия истинности при определении типа они ссылаются на мнение самого испытуемого. Это только лишний раз подтверждает тот факт, что большинство людей имеет стертые границы между основными функциями. Мы убедились, что для решения практических задач важен не столько определенный психотип, сколько ядро личности (ST, NT SF, NF, SJ, SP). Чаще всего достаточно, особенно в психокоррекционной работе, заняться всего лишь одной-двумя функциями, составляющими основу личности, чтобы получить ощутимые результаты. В качестве примера можно привести положительный опыт Американской демократической школы типоведения. Специалистами этой школы найдены практические методики, отличающиеся глубиной и точностью.

Надо признать, теория соционики на сегодняшний день разработана больше типоведения, но пока она менее применима на практике. Впрочем, лиха беда начало! Как говорил Мишель Монтень, «для тех, кто никуда не плывет, не бывает попутного ветра».

1.7. Теория межтипных отношений

А теперь подробнее поговорим о закономерности, открытой и описанной А.Аугустиновичуте. В своих рассуждениях исследовательница исходила из того, что если психотипы стандартны, то стандартны и отношения между ними. Поскольку количество психотипов равно 16, то и видов взаимоотношений между ними (интертипные отношения) тоже 16.

Основные постулаты существующей теории интертипных отношений гласят:

- *Две информационные системы при взаимодействии начинают обмениваться информацией, при этом они могут работать либо как-то кооперируясь, либо подавляя друг друга.*
- *Информация, идущая от человека с какой-либо из психических функций, вызывает реакцию такой же функции у другого человека. Интертипная реакция будет определяться местом расположения (каналом) этой функции как у первого, так и у второго человека.*

Чтобы разобраться в этом вопросе, необходимо формулу психотипа представить в более развернутом виде. Поясним это на примере психотипа Маршал (ESTP).

Обычно в формулу психотипа включают только две базовые функции, которые являются самыми сильными сторонами личности. Для Маршала (ESTP) это — ST. Оставшиеся другие две базовые функции (F и N) также присутствуют в психотипе (ядре личности), но они выражены очень слабо, поэтому их в краткой формуле не записывают. Развернутая формула психотипа Маршал (ESTP) будет выглядеть следующим образом:

E (Se — Ti — Fi — Ni) P

Функции, составляющие ядро личности, обычно нумеруют с первой по четвертую (номера каналов).

E (I — II — III — IV) P

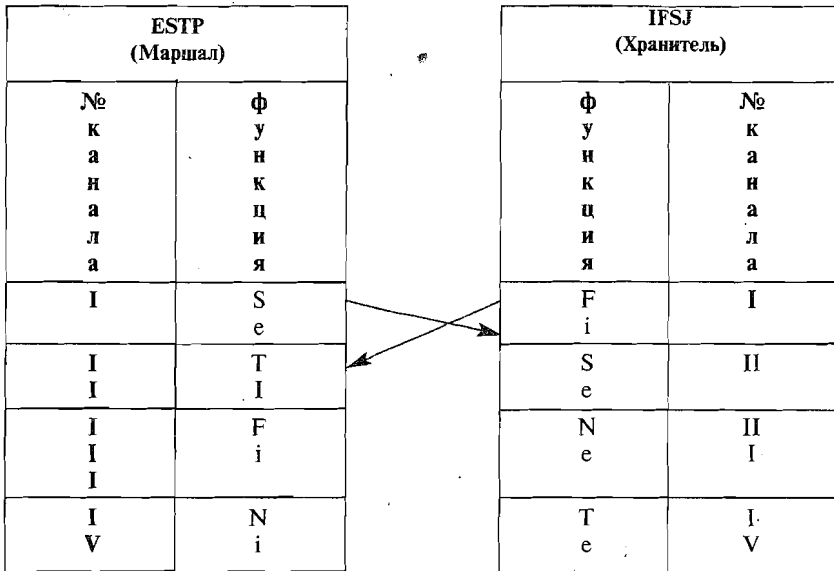
На первом и втором месте записывают самые сильные функции психотипа. На третьем и четвертом месте — слабые: третью функцию называют «болевым точкой» психотипа, четвертая — так называемая «дуальная» функция.

Рассмотрим конкретный пример информационного взаимодействия двух психотипов: Хранитель (IFSJ) и Маршал (ESTP).

Самая сильная функция Хранителя Fi (этика взаимоотношений) — II канал — мощно воздействует на самую выразительную функцию Маршала, находящуюся в «болевой зоне» (III канал — «болевая точка» — деловая логика). Иначе говоря, Маршал будет болезненно воспринимать все замечания Хранителя в свой адрес по поводу игнорирования им этических норм при общении с окружающими.

В свою очередь силовые «наезды» Маршала (ESTP) на Хранителя (IFSJ) будут им достойно отражаться, так как функция Se (волевая сенсорика) у обоих психотипов находится в самых сильных каналах (в I и во II соответственно).

По двум другим функциям информационная связь скорее опосредована, так как они имеют разную окраску по верности: Ne — Ni; Te — Ti.



Анализируя подобным образом все возможные комбинации связей по всем каналам парных комбинаций психотипов, можно получить следующие 16 вариантов интертипных отношений:

ИНТЕРТИПНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

ДУ — дуальные — комфортный отдых — комфортный легкий труд. Отношение поддержки, взаимного дополнения; они наилучшие в браке, дружбе, сотрудничестве.

АК — активации предполагают «включение» друг друга на короткое время, затем происходит перегрев, и в результате возникает максимальная неустойчивость. Повышают активность друг друга; бодрящие, хорошие отношения.

ТО — тождественные. Это понимание вначале (человек вашего типа вас понимает) и соперничество потом. Отношения идеальны для обучения. В браке хороши, только если вы хотите посвятить жизнь общему делу.

ЗЕ — зеркальные. Это взаимная коррекция, ведущая к конструктивному конфликту. Лучше общаться не один на один, тогда все будет в порядке.

ПД — полудополнения: чуть хуже дуальных.

ПО — погашения: выявление противоположности во взглядах, ведущее к частичному обострению отношений. Конструктивная оппозиция. Думают об одном и том же, но с разных позиций.

КВ — квазитожества: расхождения в сложных вопросах, но извлечение пользы из информации другого. Не бывает ссор, но много споров, которые никогда не бывают плодотворны.

КФ — конфликтные: дезориентация, ведущая к напряженности. Скрытый структурный конфликт. Постоянно наступают друг другу на любимые мозоли, хорошо для самопознания. Главное — психологическая дистанция, подчеркнутая вежливость и меньше попыток излить душу!

РО — родственные: человек похож на вас, но кажется эгоистом, на самом деле это не всегда так; отношениям недостает откровенности.

СЭ — суперэго — «контрастный душ»: помощь в трудной ситуации и споры в другое время. Хорошо, пока вы оба заботитесь друг о друге, в случае ссоры все же выяснение отношений получается неожиданно громким.

ДЕ — деловые: хорошее взаимопонимание, откровенность, но люди не умеют поддерживать друг друга морально.

МИ — миражные: хороши для отдыха, а совместная трудовая деятельность не очень ладится.

З > — прямой заказ: человек, с которым вы имеете дело, — ваш подзаказный, он лучше вас понимает, что нужно сделать для решения ваших проблем; дайте ему больше свободы, и напрасно вы думаете, что без вас он совсем пропадет!

З < — обратный заказ: человек — ваш заказчик. Ищите, где вы могли бы реализовать полученный от него импульс.

Р > — прямая ревизия: человек — ваш подревизный (предполагается, что ваш тип — в левой части таблицы, а тип партнера — сверху) — см. Приложение № 3, будьте с ним особенно деликатны и вежливы.

Р < — обратная ревизия: человек — ваш ревизор, он послан вам не в наказание (часто говорят: что за наказание!), как думают многие, а чтобы вы лучше узнали свои недостатки. Если он плохо воспитан, а у вас слабые нервы, держитесь на некоторой психологической дистанции от него, но помните: его слова обидны только для вас, а не для окружающих. Полезно мужественно выслушать их и сделать правильные выводы.

На сегодняшний день теория интERTипных отношений постоянно совершенствуется. При попытке ее применить надо делать поправку на общий уровень развития психотипов, их коэффициент управленческой компетентности, на иерархическое расположение в управляющей команде и т. д. и т. п. Начинающим консультантам достаточно использовать при формировании рабочих команд те интERTипные отношения, которые отчетливо проявляются, являются действенными.

С одной стороны, это отношения КФ (конфликтные), а с другой ДУ (дуально-совместимые). Между этими крайними полюсами есть промежуточные З (заказные), Р (ревизные) и ПД (полудуальные). Этого набора вполне хватает при построении команды. Остальные интERTипные отношения пока сложны как в определении, так и в реализации.

Давайте на примере рассмотрим, как складываются одни из самых распространенных дуальных инерттипных отношений между Инициатором (ENFP) и Мастером (ISTP).

Дуалом называют дополняющего партнера, то есть человека, чьи функции, являясь сильными, компенсируют слабые

стороны другого. То есть информация со стороны самого сильного I канала одного психотипа приходит к другому на его слабый IV канал, безразличный к давлению и критике и охотно принимающий помощь. Любая информация от дуала воспринимается как поддержка, коррекция, готовность облегчить решение любой проблемы. Дуал воспринимает своего дуала как надежного партнера в любом деле — идет ли речь о семейной жизни, дружбе или бизнесе.

Поясним это графически:



Дуальность означает и комфортное гостеприимство, и интересное общение, которое никогда не надоедает. В поведении партнеры уравнивают друг друга, создавая ощущение психологической «невесомости». Не надо контролировать свои поступки, можно оставаться самим собой. Из-за того, что обязанности в любом деле распределяются почти автоматически,

экономится немало энергии для новых дел. Разногласия и споры улаживаются не путем компромисса — нахождения средней линии, — а путем сотрудничества, то есть истинные нужды другого известны и их удовлетворяют. Дуальные отношения лежат в основе истинных привязанностей.

1.8. Основные характеристики психотипов

В завершение главы приводим 16 основных, базовых портретов существующих психотипов, в которых отображены как сильные, так и слабые стороны личности (описания приводятся по работам В. В. Гуленко).

1. Маршал (ESTP)

Сильные стороны

Отличается лидерским характером. Человек волевой, собранный, энергичный.

Обладает быстрой реакцией, сочетающейся с хорошей выдержкой.

Умеет управлять людьми, хорошо ориентируется в изменившихся обстоятельствах. Способен быстро принимать кардинальные решения.

Настроен на реальные близлежащие цели — гибкий тактик.

Энергичен и деятелен, в периоды подъема развивает незаурядную работоспособность. Имеет критический склад ума. Активно отстаивает интересы свои и своей группы.

Стремится к высокому материальному уровню жизни.

Любит действовать по-крупному, все тщательно взвесив и разработав конкретный план действий. Очень целеустремлен и практичен в делах.

Живет разумом, дело ставит выше личных симпатий.

Стрессоустойчив, мобилизуется в экстремальных ситуациях.



Проблемы

Довольно агрессивен, ему с трудом удаются ровные, бесконфликтные отношения с окружающими.

Не любит нерешительных людей, уклоняющихся от смелых действий.

Не выносит приказного тона: если на него оказывают давление, дает сильный отпор.

Самолюбив, в гневе проявляет нетерпимость к чужим промахам и ошибкам.

Неудобным людям может создать неблагоприятную обстановку.

В личных отношениях неуступчив, хочет все устроить по своему.

Недоверчив к новым людям, стремится при помощи осторожных вопросов выяснить их положение, связи и возможности.

Идет к своей цели, не считаясь с интересами других.

У него бывают периоды спадов и подъемов настроения и работоспособности.

2. Политик (ESFP)*Сильные стороны*

Имеет хорошие дипломатические и коммерческие способности.

Быстро ориентируется в экстремальных ситуациях.

Уверен в себе, смел и решителен, всегда знает, чего хочет.

Советуется больше формально, решения принимает самостоятельно.

Стремится быть в курсе различных событий и сам любит быть в центре внимания.

В общении вежлив, располагает к доверию, умеет создать атмосферу интимности и задушевности. Добрый, обаятельный, демократичный, обычно держится раскованно и непринужденно.

Следит за здоровьем и внешним видом. Эстет, любит одеваться со вкусом и разнообразно.



Заботится о близких, ценит уют и комфорт.

Стремится к практической деятельности. Предпочитает ближайшие конкретные цели, приносящие реальную пользу.

Проблемы

Довольно неорганизован, склонен отвлекаться в работе на несущественные детали.

Ему трудно долгое время концентрировать свое внимание на чем-то одном.

Склонен к колебаниям в выборе, долгим размышлениям, сомнениям, которые он скрывает.

Его настоящим доверием пользуются немногие.

Довольно консервативен: ему нужно время, чтобы разобраться в новой технологии и убедиться в ее практической ценности.

Идет на риск только после того, как все хорошо взвесит.

Склонен нивелировать индивидуальные качества людей, любит, чтобы все действовали единообразно.

Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают.

Демонстрирует свое отношение к человеку.

3. Мастер (ISTP)

Сильные стороны

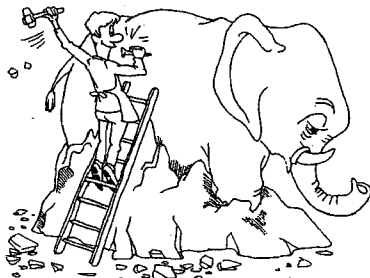
Умеет действовать целесообразно. Реализует идеи в практике, извлекая из них максимум пользы.

Ему присущи скромность, упорство. Обязательно завершает начатое.

Изобретателен и в быту, и на работе, которая ему нравится. В достижимой для него области пространства все организует для работы и отдыха.

Эстет, полностью доверяющий своему вкусу. Всегда имеет собственное мнение о том, что красиво и некрасиво, где гармония, а где безвкусица. Ярко и броско одеваться не любит.

Ценит дружбу. Если человек обратился к нему за помощью,



охотно помогает, не жалея сил и личного времени. Своего мнения никому не навязывает, но потом обычно получается так, как он хотел. Ему доставляет радость, когда сделанное им кому-то понравилось.

Имеет репутацию пунктуального человека. Не любит затягивать встречи.

Стрессоустойчив, в опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно. Предупреждение об опасности вызывает у него не страх, а интерес, желание испытать себя.

Проблемы

Скептик, все подвергает сомнению, может высмеять.

На людях обычно не проявляет свои чувства, хотя впечатлителен.

Очень зависит от настроения, периоды спада чередуются у него с периодами повышенной работоспособности.

Скрытен, не любит фамильярности, умеет поставить человека на место.

Приказ как форма обращения для него не существует: делает так, как считает нужным.

По-настоящему эффективно занимается только тем, что приносит удовольствие, из-за этого может производить впечатление ленивого человека.

За бесцельную работу браться не будет.

Ему не нравится вялая манера говорить, любит четко сформулированные, уверенные высказывания.

4. Посредник (ISFP)

Сильные стороны



Обладает хорошим вкусом, чувством меры. Может оценить качество любого продукта, в деталях объяснить, чем оно устраивает или не устраивает его.

Заботлив и внимателен к людям, очень считается с их удобствами. Дипломатичен, обычно умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело.

Может отлично наладить комфортную обстановку в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия, житейские радости.

Если дело ему нравится и будет хорошо оплачено, делает его качественно, со вкусом и душой. Старается при любых обстоятельствах не терять чувства меры.

Многое умеет делать своими руками.

Хорошо чувствует состояние других людей, способен подстраиваться под собеседника. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив.

Стремится к высокому уровню жизни.

Обычно никому не навязывает свою волю, не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других людей. В коллективе занимает позицию золотой середины.

Проблемы

Ему с трудом удается поддерживать напряженную деловую активность долгое время.

Бывает расслаблен и несобран.

Скрытен и раним. Может проявлять явное недовольство, если его покой нарушают. В такие минуты может возмутиться, резко ответить.

Довольно ленив, если работа мало его интересует и не обещает никакой выгоды лично ему, может даже симулировать.

Его выводят из себя пустая суета и напрасная трата сил.

Ничего не берет на веру, требует фактов и доказательств.

Старается избегать начальства, уклоняется от сугубо деловых разговоров, они для него скучны.

Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела.

Плохое самочувствие заметно снижает его работоспособность.

Часто только делает вид, что способен на многое.

5. Администратор (ETSJ)

Сильные стороны

Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять верное решение с точки зрения практики.

Хороший администратор: отлаживает качественный рабочий процесс. Старается создать все условия для слаженной работы. Способен координировать деятельность разных людей и подразделений.

Отличается высокой работоспособностью.

Очень прагматичен, поступки людей оценивает с точки зрения их пользы.

Умеет рационально обращаться с деньгами.

Любит во всем надежность и основательность. Добротность вещей предпочитает моде.

Любит во всем порядок.

Обладает большим чувством долга.

Ценит время и не любит тратить его попусту. Очень пунктуален, старается все планировать наперед.

Предпочитает зря не рисковать.

Хороший хозяин в доме. Расторопен и изобретателен в бытовых вопросах.

Проблемы

Консервативен в своих вкусах и привычках.

Не любит признавать свои ошибки и идти на компромиссы.

Плохо воспринимает критику, даже в шуточной форме.

Избегает делать комплименты, а также хвалить за хорошую работу — считает ее нормой.

Ему не хватает дипломатичности в отношениях. Бывает излишне критичен. Осуждает всех, кто, по его мнению, недостаточно добросовестно, качественно и честно работает.



Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет власть и требовательность.

Плохая стрессоустойчивость, особенно его выби-

вают из колеи ситуации неопределенности, очень тяготеют к долгому ожиданию какого-либо события.

Утопая в деталях и отвлекаясь на другие дела, может не успевать закончить работу к сроку. Очень болезненно это переживает.

Не имея достаточного, по его мнению, количества фактов, откладывает принятие решения.

Не выносит, когда его подгоняют или отвлекают от работы.

Придерживаясь установленных правил поведения, требует того же от окружающих. Вместе с тем может неожиданно для всех разнервничаться, сорваться, быть резким, проявить нетерпимость.

6. Энтузиаст (EFSJ)

Сильные стороны

Активный, оптимистичный, доброжелательный человек. Внимателен к людям, заботлив. Стремится помочь всем, кто просит об этом. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других людей. Легко заводит новые знакомства личного и делового характера.

Ярый противник пустой траты времени, сам всегда занят неотложными делами.

Восприимчив к перспективным идеям, которые можно применять на практике.

Обаятельный, располагающий к себе собеседник. Обладает хорошим вкусом.

Многое умеет делать своими руками.

В жизни всего добивается сам, не надеясь на других.

Настойчив и решителен в действиях, особенно в экстремальной ситуации, когда против него направлена агрессия или ощущается нехватка времени.

К советам других прислушивается, но, как правило, поступает по-своему. С успехом занимается любой практической деятельностью и любит, чтобы его усилия и проявленную находчивость ценили.



Стремится к стабильности, высокому уровню жизни, уважению коллег по работе.

Проблемы

Накапливает отрицательные эмоции, которые способен некоторое время сдерживать. Но если их слишком много, выходит из себя, а потом так переживает, что может даже заболеть.

Для него важен эмоциональный контакт, поэтому с трудом взаимодействует с людьми, которые никак не проявляют своего отношения к происходящему.

Неэкономен, не всегда оценивает выгодность и полезность того, что делает.

Долго колеблется перед принятием важного решения по сложному вопросу.

Плохо рассчитывает время, с трудом отделяет главное от второстепенного, перегружает себя делами.

Переоценивает свои деловые способности.

Не умеет ждать, ему хочется сделать как можно больше дел и как можно скорее.

7. Инспектор (ITSJ)

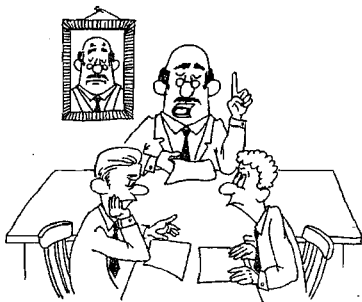
Сильные стороны

Хороший организатор и тщательный исполнитель.

Нетерпим к расхлябанности и безответственности.

Последователен в своих делах и решениях, всегда доводит начатое до конца.

Любит во всем порядок, размеренность, точность и конкретность, полагается только на официальные или хорошо проверенные источники информации.



Охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает.

Аккуратно ведет документацию.

Хороший исследователь узких проблем. Вникает во все детали и не упускает мелочей.

В качестве администратора умеет наладить четкую работу, дисциплину и порядок, всегда контролирует выполнение своих поручений.

Дело ставит выше личных отношений и настроений.

Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным.

Знания предпочитает внедрять в практику.

Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов.

Проблемы

Бескомпромиссен в том, что считает важным.

Время от времени напускает на себя официальный и неприступный вид, строго придерживается субординации.

Довольно нетерпим к другим точкам зрения.

Недостаточно гибок в отношениях с людьми, плохо учитывает их индивидуальные способности.

Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения.

Не любит, когда ему возражают, навязывают свою волю, методы работы.

Скрытен, не любит делиться своими впечатлениями с посторонними.

Бойтся перемен и нестабильности.

Плохо разбирается в том, как к нему относятся другие.

Не переносит, когда кто-то трогает его вещи, вмешивается без разрешения в дела, которые он ведет.

8. Хранитель (IFSJ)

Сильные стороны

Хорошо разбирается в отношениях между людьми.

Добросовестен, очень ответелен, пунктуален.

Ко всему готовится, как правило, всегда заранее, заблаговременно.

Не жалеет сил и времени для наведения порядка.



Человек долга. Заставляет себя делать неинтересную, но необходимую работу.

Пунктуален. Равномерно распределяет дела, постоянно загружен какой-либо работой.

Выполняет начатую работу тщательно и последовательно.

Нетерпим к неопрятности и халтуре, требует соблюдения оправдавших себя методов работы.

Хороший экономист, умеет рационально обращаться с финансами, не любит занимать.

Имеет хорошую выдержку и самообладание.

Принципиален.

Твердо, напористо защищает себя и своих близких.

Постоянен в своих привычках и привязанностях.

Охотно приходит на помощь людям в трудные для них минуты, оказывает различные услуги.

Хранит верность семье.

Любит обустраивать быт.

Проблемы

Болезненно переносит несправедливость и незачинное поведение.

Раним и впечатлителен, на добро и зло отвечает тем же.

Хорошо видит чужие недостатки, отличается резкостью оценок, но чаще свое отношение выражает не столько словами, сколько тоном и взглядом.

Склонен делить людей на «своих» и «чужих».

Не прощает предательства.

Мнителен, плохо переносит ситуации неопределенности.

Не любит перемен.

Ему трудно определить индивидуальные особенности человека, к окружающим склонен предъявлять высокие моральные требования.

Не любит, когда кто-то подвергает оценке его качества, так как далеко не всегда уверен в себе, в своих способностях, потенциальных возможностях.

При попытках надавить на него может проявлять агрессивность.

9. Новатор (ENTP)

Сильные стороны

Большая тяга к знаниям.

Обладает развитой интуицией.

Используя ее, на основании полученной разрозненной информации и умения взглянуть на ситуацию со стороны может найти неожиданный выход там, где не видят его другие.



Охотно дает советы, как выпутаться из сложных обстоятельств.

Расплывчатые идеи способен переработать в теорию, имеющую форму системы. Вместе с тем он — структуралист, классификатор, идущий от общего к частному.

Довольно напорист, нередко обладает организаторскими способностями в области поиска принципиально новых подходов.

Часто работу ставит выше семейных или личных отношений.

Демократичен, не любит чиновничества.

Проблемы

Не переносит строгую регламентацию и монотонный режим работы.

Довольно неорганизован: отвлекаясь на интересные детали, иногда не успевает сделать главное к намеченному сроку.

Может говорить не по теме, уходя в свои мысли.

Ему с трудом удастся порядок в делах, на рабочем месте.

Может допускать погрешности в оформлении деловой документации.

Не всегда следит за своим внешним видом.

Бывает наивным, слишком доверчивым.

Из-за предприимчивости, с одной стороны, и неумения идти на компромиссы — с другой, ему с трудом удаются бесконфликтные отношения с людьми. Бывает неуступчивым, даже агрессивным, особенно если на него давить.

Может с апломбом доказывать свою правоту, если убежден в ней.

10. Предприниматель (ETNJ)

Сильные стороны

Очень динамичный, подвижный, деятельный человек.

Хорошо чувствует пульс времени, считает недопустимым отставание в делах.

Большой труженик, с удовольствием занимается делами, приносящими практическую пользу.

Любознателен, интересуется новшествами, которые можно применять на практике. Видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий.

Предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск.

Во всем стремится к ясности и четкости.

Не любит действовать вслепую, без подготовки, все планирует.

Бесхитростен, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях.

Может выступить как спонсор и меценат.

Обходится и без комфорта, если надо. Даже если ему трудно, ныть не будет.

Оптимист, всегда излучает дружелюбие.

Активный сторонник здорового образа жизни.

Проблемы

Не все могут выдержать навязываемый им напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять.

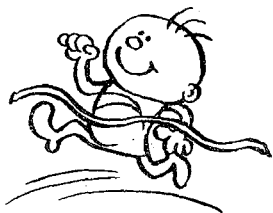
Взваливает на себя столько, что не может всюду успеть.

Не до конца продумывает далеко идущие планы.

Склонен к чрезмерному риску, первым бросается в сомнительное мероприятие.

Порой чрезмерно говорлив.

Может одеваться небрежно. Болезненно воспринимает внимание к своей внешности.



Суетлив, нетерпелив, неусидчив, поэтому часто допускает огрехи при оформлении деловой документации, в работе, требующей скрупулезности и тщательности.

У него творческий беспорядок в быту и на рабочем месте.

В принципиальных для него вопросах проявляет твердость и неуступчивость.

Иногда допускает нетактичность, грубоватый юмор.

Неохотно посещает врачей.

11. Аналитик (ITNJ)

Сильные стороны

Имеет хорошее аналитическое мышление, развитую логику. Выделяет главное и отсекает второстепенное. Умеет обобщать факты и хорошо разбирается в схемах, классификациях и структурах.

Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы.

Хороший докладчик, умеющий кратко и доходчиво донести материал до слушателя.

Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности.

Добр, но дело ставит выше личных интересов и отношений.

Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем.

Стремится к независимости, но дает руководить собой людям, умеющим уговаривать мягко, но настойчиво.

Хорошо чувствует время, обычно пунктуален.

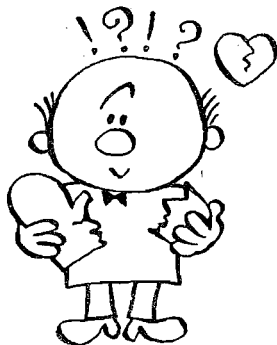
Осторожен, чувствует опасность.

Редко выходит из себя. Демократичен, терпим к иным точкам зрения.

Проблемы

Недостаточно гибок в отношениях.

Предпочитает говорить о том, что интересует его, малоинтересные для него подробности в речи собеседника



пропускает мимо ушей. Может вовсе уйти от разговора, если считает его пустой тратой времени.

Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке.

Может проявлять упрямство, бескомпромиссность.

Не терпит, чтобы им командовали, волевое давление отвергает хладнокровно.

Скрытен, не любит обсуждать свою личную жизнь.

Не терпит, когда ограничивают его свободу, выражают необоснованные требования.

12. Критик (INTP)

Сильные стороны

Стремится к полезным, рациональным действиям, очень экономен.

Тщателен в работе, добросовестен и исполнительен.

Эрудирован, много читает и размышляет.

Хорошо запоминает прочитанное и образно с удовольствием пересказывает окружающим.

Правильно оценивает степень риска и часто дает советы, как поступать, чтобы избежать неожиданностей и неприятностей.

Хорошо чувствует логические просчеты в любой системе.

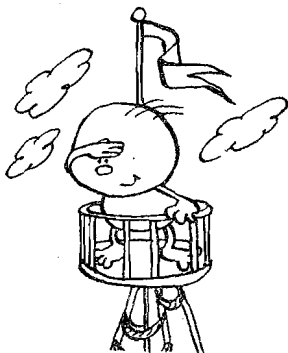
Пунктуален, если от него этого требуют.

Скромнен в быту и одежде, однако ценит комфорт.

Вежлив в общении.

Обладает чувством юмора, умеет утешить отчаявшихся.

Имеет развитую интуицию.



Проблемы

Скептик, подмечает все противоречия и несовершенства окружающего мира.

Подвержен частым сомнениям и колебаниям. Ему плохо удается внутреннее равновесие.

Не умея управлять своим настроением, бывает то излишне придирчивым и ворчливым, то слишком

добрым и уступчивым. Его душевное состояние отражается на окружающих.

Очень скрупулезен, поэтому не всегда выполняет намеченное в срок.

Осторожен, нерешителен в новых начинаниях.

Не любит спешить, суетиться, недоверчиво относится к людям, забегающим вперед.

Бывает упрям и несговорчив, если уверен в своей позиции, которую старается доказать при помощи фактов.

Прямому волевому воздействию не подчиняется.

Не любит делать комплименты, считает более честным говорить о недостатках.

Ему трудно оказывать волевое давление или настроить подчиненного на выполнение задания.

13. Инициатор (ENFP)

Сильные стороны

Общителен и эмоционален.

Способен найти подход к любому человеку в случае необходимости. В этом ему помогает природная обаятельность и дипломатичность. Говорит комплименты, стремится делать людям приятное.

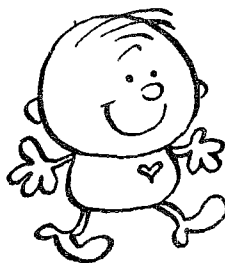
Разбирается в способностях людей. Хорошо чувствует их скрытые побуждения и недостатки, способен предсказывать поведение окружающих.

Обычно тянется к неординарным, незаурядным людям, интересуется всем необычным и загадочным. Увлечшись какой-либо идеей, охотно ее рекламирует, становясь активным сторонником.

Впечатлителен и отзывчив, сочувствует людям, любит давать им советы в сложных жизненных ситуациях.

Эмоционален, нуждается в постоянном притоке новых впечатлений.

Стрессоустойчив, в экстремальных условиях мобилизуется, может дать решительный отпор.



В случае неудачи переживает ее бурно, но недолго.
Любит красивые вещи, стремится оригинально одеваться.

Проблемы

Из-за желаний поддерживать со всеми хорошие отношения перегружает себя лишними контактами.

Доверчив, в разговоре может порой рассказать лишнее.

Быстро разочаровывается в объектах своих симпатий.

Может быть экзальтированным, очень часто зависит от настроения.

Не любит регламентаций и строгих правил, стесняющих его независимость.

Противник иерархии и чинопочитания. Не приемлет условностей и предрассудков.

Довольно неорганизован и непрактичен.

Часто не успевает сделать намеченное к сроку, так как склонен отвлекаться на второстепенные дела.

Порой ему не хватает терпения и тщательности, не всегда доводит начатое до конца.

Осуждает грубых и невоспитанных людей, однако сам бывает вспыльчив, несдержан, порой агрессивен.

14. Наставник (EFNJ)

Сильные стороны

Эмоционален, тонко чувствует настроение других людей. Умеет красиво выражать свои чувства: от возвышенных интонаций до тонкой иронии.

Может увлечь людей, повести за собой.



Предвидит опасность, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать.

Хорошо чувствует время, умеет правильно распределить выполнение дел.

Верит в неограниченные возможности и способности

человека. Старается понять мотивы поступков людей, ведет себя как воспитатель и наставник.

Пунктуален, очень ответствен.

Обычно имеет широкие гуманитарные интересы.

Проблемы

Ему с трудом удастся внутреннее равновесие.

Склонен излишне драматизировать события.

Самолюбив, раним, настроен только на корректное, вежливое отношение к себе, долго помнит обиды.

Не любит, когда его прерывают, торопят.

Остро переживает свои неудачи и разочарования.

Категоричен в суждениях и выводах, не склонен к компромиссам.

Все перепроверяет.

Не любит делать много дел сразу.

Аристократичен, но может допускать крайности в одежде — быть экстравагантным или, наоборот, небрежным. Таким образом он самовыражается.

Критику своей внешности и привычек в быту переносит болезненно.

Может допускать огрехи в оформлении деловой документации.

15. Гуманист (IFNJ)

Сильные стороны

Хорошо разбирается во взаимоотношениях между людьми.

Постоянно стремится к самоусовершенствованию, проявляет интерес к морально-философским проблемам. Во всем старается придерживаться принципов справедливости и гуманизма.

Правильно оценивает способности людей.

Проявляет понимание, терпимость. Принимает людей такими, какие они есть, прощает слабости и не пытается переделать других.



Ради мира и согласия готов идти на компромиссы.

Отзывчив и внимателен.

Очень устойчив в своих привязанностях.

С пониманием относится к проявлению бурных эмоций другого человека. Старается его успокоить, дать дельный совет. Если это не помогает, умеет терпеливо ждать, пока тот не успокоится сам.

Любит во всем тщательность и основательность. Кропотлив в труде.

Исполнителен, добросовестен и пунктуален.

Старается вести здоровый образ жизни, избегает вредных привычек.

Проблемы

Впечатлителен и раним.

Тяжело переживает конфликты и недоразумения, плохая стрессоустойчивость.

Чрезмерно щепетилен, не любит обременять других. Вместе с тем постоянно нуждается во внимании, опеке.

Увязая в деталях, часто переутомляется.

Ему с трудом дается верная оценка своей работы.

Не умеет правильно распределять время.

Доверчив, наивен, его добротой злоупотребляют.

Малоинициативен, инертен.

Не вникает в то, что находится вне его интересов.

16. Романтик (INFP)

Сильные стороны

Эмоционален, обаятелен. Обладает утонченным восприятием мира. Его влекут гуманитарные знания.

Мягкий, тактичный человек. Чуток и внимателен к людям, старается со всеми поддерживать ровные отношения. Проявляет терпимость к недостаткам и слабостям других.

Мечтатель и оптимист.



Умеет терпеливо ждать и прощать. Хорошо развита интуиция, болеет за дело, хотя старается этого не показывать.

С почтением относится к людям, наделенным властными полномочиями, если они могут давать конкретные указания.

В интересах дела проявляет хорошие дипломатические способности, располагая людей к себе обаянием и скромностью.

Демонстрирует изысканность, хорошие манеры, грациозен в движениях. Со вкусом одевается, элегантен.

Обладает чувством юмора. Искусен в умении нравиться. К каждому может найти индивидуальный подход.

Проблемы

Ранимый, неуверенный в себе, склонен к долгим сомнениям при выборе решения.

Его нужно вовлекать в дело. Нуждается в моральной, физической и материальной поддержке.

Из-за рассеянности иногда забывает выполнять обещания.

В работе может утопать в деталях, отвлекаться на мелочи, не успевает сделать в срок более важные дела.

Не любит строгих порядков, бездумного подчинения регламентам и инструкциям.

Ему с трудом даются экономия и трезвый расчет в делах.

На рабочем месте и в быту может допускать «художественный» беспорядок.

Не любит людей, которые скупаются в мелочах.

Болезненно воспринимает критику своей работы.

Охотно делится своими проблемами с окружающими, ищет понимания, сочувствия и поддержки.

Его работоспособность имеет ярко выраженные периоды спадов и подъемов.

1.9. Опыт применения типоведения в бизнесе

Типоведение, открытое Катарин Майерс и Изабель Бриггс, изначально предназначалось для профориентации. Но оно быстро вышло за рамки профориентационных задач. Накоп-

лен колоссальный опыт различного практического применения этой технологии в бизнесе.

Если обратиться к истории, то можно вспомнить, что до XX века в соответствии с существовавшими философскими подходами главной чертой «человека экономического» считали рациональное поведение, умение вести дело разумно, экономно и эффективно. Но жизнь показала: далеко не все в бизнесе ведут себя разумно и экономно, более того, экономическое поведение по сути своей иррационально. И именно с этой точки зрения можно наиболее верно объяснить то, что происходит в деловой сфере. Квинтэссенцией доказательства иррационального в экономике стала знаменитая книга американского финансиста-миллиардера Джорджа Сороса «Алхимия финансов», где он впервые прямо сказал о том, что психологические ожидания людей на рынке ценных бумаг основаны *не на рациональных способах экономического анализа* и что никто по-настоящему не обладает алгоритмами, полно и точно описывающими экономическую действительность, настолько она сложна. Встает вопрос об инструментарии, при помощи которого можно описывать это иррациональное. Наш опыт подсказывает: лучший инструмент — типоведение.

ТИПОВЕДЕНИЕ ИСХОДИТ ИЗ ГЛУБИННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛИЧНОСТИ, ПОЭТОМУ С ЕГО ПОМОЩЬЮ ВОЗМОЖНО ОПИСАНИЕ ДЕЛОВОГО (ЭКОНОМИЧЕСКОГО) ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ, ДАЖЕ, КАЗАЛОСЬ БЫ, САМЫХ НЕЛОГИЧНЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ.

Типоведение стало своеобразной вершиной бизнес-психологии. Оно позволяет нам объяснить практически все ключевые составляющие поведения в бизнесе:

- нестандартность принимаемых решений;
- экономичность;
- власть как механизм подавления (организация и контроль);
- умение предсказывать тенденции рынка;
- присущая личности этичность как один из факторов повышения эффективности бизнеса.

А самое интересное, что основные типы бизнес-команд (см. выше) тоже реализуются на уровне типоведения. Иными словами, по-настоящему работать могут только бизнес-команды, построенные, осознанно или неосознанно, в соответствии с законами типологического подхода.

Тренинг. Определите психотипы

Задания	Ваши ответы
<p>№1. Определите, кем является муж — экстравертом (E) или интровертом (I)? Муж обращается к жене: <i>Извини, что я перебиваю тебя в то время, когда ты молчишь!</i></p>	
<p>№2. Определите, кем является жена — воспринимающим (P) или решающим (J)? Жена: <i>Ты чего сидишь, время поливать огород!</i> Муж: <i>Но ведь на улице дождь!</i> Жена: <i>Так надень плащ.</i></p>	
<p>№3. Определите, кто есть кто в этой паре, кто интуитивный тип (N), а кто сенсорный (S)? Муж: <i>Будь любезна, скажи, сколько времени? Мы не опоздаем?</i> Жена: <i>Не беспокойся дорогой, мы успеваем...</i> Муж (с легким раздражением): <i>Скажи, который час?</i> Жена: <i>Скоро восемь.</i> Муж (раздраженно): <i>Ты на часы можешь посмотреть???</i> Жена: <i>Ты знаешь, у нас еще уйма времени...</i></p>	
<p>№4. Определите психотипы подруг. Кто из них принадлежит к этическому (F) типу, а кто к логическому (T)? Маша: <i>Расскажи, как ты готовишь свой фирменный салат.</i> Ира: <i>Трудно рассказать, как я его делаю. Знаю только, что нельзя никого обидеть: папа любит поострее, мама не очень соленое, а вот Коля обожает, когда в салате много майонеза!</i></p>	

Правильные ответы:

№ 1: Муж — E. № 2: Жена — J.

№ 3: Муж — S, жена — N. № 4: Маша — T; Ира — F.



ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Рано или поздно любой владелец бизнеса, руководитель предприятия сталкивается с целым набором проблем. Это и подбор кадров, и организация управления, и создание системы мотивации труда, и контроль работников, и многие-многие другие. Разработано немало методик, предлагающих стандартные решения этих вопросов. Но они срабатывают далеко не всегда. О том, почему это происходит, пойдет речь дальше, а где искать выход, мы говорили в типоведении.

В этой главе мы рассматриваем семь основных проблемных ситуаций, встающих во всей своей неопределенности перед предпринимателем. Конечно, в жизни их намного больше. Мы выбрали наиболее актуальные для управления бизнесом. Сначала приводятся стандартные решения головоломок, известные многим, а следом — новые подходы.

2.1. Бизнес — это власть, или Как заставить людей работать

СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- ✧ Физическое принуждение
- ✧ Экономическое давление

Еще при рабовладельческом строе проблему, вынесенную в заголовок, решали достаточно просто — ставили надсмотр-

щика с кнутом. Но история показала — подобный подход неэффективен. Стоило надсмотрщику зевнуть, отвернуться — и работа останавливалась.

Да что далеко ходить! В недавнее советское время метод использовался примерно тот же: около каждого работника стоял надсмотрщик, а над ним — другой, чтоб первый не отворачивался, и так далее — до самого верха. Эта система имеет два серьезных дефекта. Во-первых, рано или поздно кто-то все-таки «отворачивался», и обратная цепная реакция шла сверху вниз — в итоге вся работа стопорилась. Во-вторых, держать столько людей «с палками» над одним работником экономически невыгодно, потому что за работу, реально выполненную одним человеком, приходилось платить дюжине других. Тогда великое советское государство могло позволить себе такую роскошь. Иное дело сегодня, когда владелец предприятия или управленец высшего звена просчитывает каждую копейку из фонда заработной платы.

Существует и другой рычаг, заставляющий людей работать, — зарплата. Казалось бы, куда надежнее — платишь хорошо, и человек выполняет свои обязанности. Но и тут не все просто. Если человек не в состоянии сделать работу, то, сколько ни заплати, он ее не сделает. Кроме того, практически любой человек рано или поздно начинает считать, что ему недоплачивают. И выражение «Сколько платят, на столько и работаю» — реальность наших дней.

Итак,

- *проблема, как настроить человека на эффективную работу, стоит перед каждым, кто имеет хотя бы одного подчиненного.*

И каждый решает ее по-своему. Но какого бы подхода вы ни придерживались, не забывайте, что слово «начальник» всегда ассоциировалось со словом «власть». Давайте посмотрим внимательно, что же это за штука такая — власть и как ею разумно пользоваться.



Власть, как определенный механизм принуждения и подавления воли, основана, как правило, на страхе. Да, на страхе перед наказанием, в том числе и физическим. Ни для кого не секрет, что метод физической расправы для теневого бизнеса почти норма. Не выполнил задание — получай! Не можешь выполнить обязательства — простишься с машиной, а то и с жизнью. Но это крайность. Гораздо чаще встречается другое — тычки и подзатыльники. Сами понимаете, что такие средства отличают только бизнес определенного уровня. Представить, что метод силовых угроз эффективно подействует на интеллектуального работника, сложно. Скорее, реакция будет обратной, и сила противодействия, если помните, равна силе воздействия.

А вот наказание рублем — довольно распространено в рыночных условиях. Но оно срабатывает только при избытке трудовых ресурсов. Существующая на рынке труда конкуренция является хорошей основой для этого, прямо скажем, вида шантажа. Работнику дают понять, что таких, как он, много и в любой момент его можно заменить. А в качестве мягкой меры принуждения могут лишиться части денег (понижение заработка, отсутствие премий). Таким образом, опять играют на присущем человеку чувстве страха.

Однако и этот метод управления нельзя считать оптимальным. Человек, который, по сути, не дорожит своим местом, выпадает из системы экономических рычагов, которые лежат в основе рыночного хозяйства.

И полуголодные, бедные, несчастные люди в качестве работников, выполняющие все безропотно, — тоже не выход. Возникнут проблемы, о которых говорил еще Маркс. Во-первых, существует такое понятие, как обязательный прожиточный минимум. Работник, который думает только о том, где бы ему взять денег на одежду или как бы не умереть с голоду, не способен в полной мере выполнять свои обязанности. И еще один довод приводит классик политэкономии: крестьянин перестает работать, когда приходит к выводу, что экономическая польза, которую он получает от часа работы, не пре-

вышает то удовольствие, которое ему даст час отдыха. И наконец, от людей, поставленных в условия физического выживания, не приходится ждать творческого подхода к делу.

Получается, что власть угрозой наказания не решает большей части вопросов и эффективна лишь в некоторых условиях, но чаще только вредит делу. Любой психолог подтвердит: порка не решает проблему воспитания даже ребенка, не говоря уже о взрослом человеке. А уж сколько комплексов она рождает!

НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

✧ Подсознательное психологическое давление

Нестандартное решение состоит в подключении субъективных механизмов власти. Они работают на уровне личностного взаимодействия и опираются по сути своей на биологическую природу человека.

Вы когда-нибудь встречали вождя без кавычек? Наверняка. Такие люди сразу бросаются в глаза. И не важно, верховодит ли он ватагой мальчишек или ведет за собой политическую партию. Ему верят и делают то, что он скажет. Возникает вопрос: почему? На рациональном уровне феномен не объяснить. Хотя бы потому, что далеко не всегда эти люди отличаются физической силой или бросающимся в глаза дарованием. Чаще всего про них говорят, что они хорошие организаторы. Так ли это? Ответ мы найдем, обратившись к психологии человека.

Механизм властности, как атавизм, достался нам от далеких-далеких предков, которые, согласно теории эволюции Дарвина, принадлежали к числу стадных животных. А какое стадо без вожака? Вот его и выбирают. Например, у обезьян апогеем борьбы за власть являются «смотрины». Когда в стае появляется очередной претендент на «пост лидера», новичок и вождь садятся напротив друг друга и состязаются — кто кого переглядит.

Можно сказать, что

- *победитель, вождя обладает более мощным биологическим началом, или, говоря языком науки, волевой сенсорикой бессловесной невербальной составляющей.*

И у животного, и у человека это качество либо наличествует, либо отсутствует от рождения. Только тот, кому от природы дано властное начало, способен повести за собой остальных, не применяя ни кнута, ни пряника. Его власть ощущается незримо всеми.

Дело за малым — найти вожака в коллективе. Некоторые типы людей буквально излучают волевою сенсорикой. О том, как их найти, мы поговорим позже, в третьей главе книги. А пока просто возьмем на заметку, что есть группы людей с определенными личностными качествами.

С точки зрения экономической эффективности именно такой механизм проявления власти наиболее выгоден хотя бы в силу того, что он воспринимается как должное.

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ЛИДЕР — ВОЖАК (ДАЛЕЕ БУДЕМ ПИСАТЬ УПРАВИТЕЛЬ) — ОСВОБОЖДЕН ДАЖЕ ОТ НЕОБХОДИМОСТИ ОБЪЯСНЯТЬ СВОИ ДЕЙСТВИЯ, ЛЮБОЕ ИЗ НИХ ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК ЕДИНСТВЕННО ВЕРНОЕ.

Когда власть реализуется иным путем, через физическую расправу в том или ином виде, коллектив часто отвечает созданием подпольных групп, демонстративными акциями против начальства. Если применяют «финансовый кнут», то начинается социальная борьба: работники объединяются в профсоюзы и, вооружившись КЗОТом, сражаются за свои права.

При грамотных действиях субъективной власти (Управителя) этого не происходит. Серьезные конфликты появляются, только когда сталкиваются два мощных лидера. И если один начальник, а другой — подчиненный, то второму лучше уйти. Они психологически несовместимы.

2.2. Бизнес — это порядок, или Как сделать, чтобы люди работали эффективно

Жестко заданный порядок противоречит природе человека. В нас заложена потребность к саморазвитию, которая рано или поздно наталкивается на существующие фиксированные

границы, обозначенные словом «порядок». В первый раз с подобным явлением мы сталкиваемся в раннем детстве. Вы разве не пытались реализовать свойство, данное природой, засовывая пальцы в розетки? Значит, делали что-то другое. Так мы расширяли границы познания, но при этом вступали в противоречие с правилами, установленными родителями. Впрочем, это пример того, что некоторые правила действительно нарушать нельзя. Но есть множество других, покушаться на которые можно и даже нужно.



Кто сказал, например, что работник должен замыкаться только в рамках своей профессии? Он вполне может освоить и смежные обязанности, хотя это не записано в должностной инструкции. Но если овладение ими будет проходить в ущерб основной работе, то нарушится порядок и фирма понесет ущерб.

Еще пример. Есть люди, которые способны активно претворять задуманное, но, увлекшись, они порой забывают о сути дела.

- *Задача руководителя в том и состоит, чтобы удерживать коллектив в рамках определенной цели.*

Потому что есть устремления отдельных людей, а есть цели бизнеса, и если они вступают в противоречие, то приоритеты, естественно, на стороне бизнеса.

СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- ◇ Наведение формального порядка
- ◇ Использование человеческих отношений

Как правило, порядок наводится волевым воздействием. Конечно, человеку с властной сущностью сделать это проще. Потому он и называется Управителем, что его авторитет всегда непререкаем, а выполнение его распоряжений не просто

обязанность, но и внутренняя потребность каждого подчиненного, каждого сотрудника.

Каковы обычные приемы, используемые для поддержания порядка в коллективе? Рассмотрим два стандартных способа, известных всем (потому-то способы и называются стандартными). Оба они отличаются тем, что воздействуют на человека извне.

Первый способ предполагает создание жесткой системы из сотрудников-роботов. Составляется распорядок работы и контролируется неукоснительное выполнение должностных инструкций. Работодателя не интересует, что каждый человек представляет собой по существу, каковы его способности, сильные и слабые стороны. Работника ставят в определенные рамки и заставляют действовать в очень жестких рамках, на счет «раз-два».

Это самый элементарный и наименее эффективный в экономическом плане подход. Да, порядок в коллективе наличествует. Но проблема в том, что по-настоящему прописать задачи персоналу можно лишь в 20 % случаев. Да, можно заставить продавца улыбаться и говорить всем «здравствуйте», но как его научить это делать от души?

НАСТОЯЩИЙ БИЗНЕС НЕ ТЕРПИТ МАРИОНЕТОК.

Предугадать все невозможно, часто возникают нестандартные ситуации, которые не предусмотрены ни одной инструкцией. И выход из них может найти только человек, способный мыслить, просчитывать и находить варианты. Иметь вместо самостоятельно думающего работника запрограммированный механизм — слишком большая роскошь для стремительно развивающегося российского бизнеса. Можно упустить время, а с ним и деньги.

Второй способ наведения порядка опирается на так называемый «человеческий фактор». Это тоже внешнее воздействие на работника. Только вместо надсмотрщика с палкой работает грамотный «кукловод», который дергает за нужные ниточки и добывается необходимого результата.

Существует немало способов подобного управления людьми (достаточно известная технология Тарасова¹, например). Все они учитывают психологические особенности человека — руководитель использует личностные свойства сотрудников и настраивает их на эффективную работу. Ну просто рефлексотерапия: нажал кончиком иглы в нужную точку — и получил результат.

Весь парадокс в том, что ни та, ни другая методика до конца эффективно не работает. Первая терпит поражение при столкновении с «человеческим фактором»: большую часть людей угнетает существование в жестких рамках, и возникают неизбежные потери. Причем часто уходят ценные кадры, которых не смогли по достоинству оценить лишь потому, что они не вписывались в инструкции. Так что эта методика хороша только для четко регламентируемого бизнеса. Например, управление производственным циклом, где должна строго соблюдаться определенная технология. Руководителями в таком случае могут быть жесткие люди — их психотип определяет вид бизнеса. Далее мы их будем называть «*хард-менеджерами*». А там, где требуется наличие творческого начала, метод жесткого регламентирования не годится. К этому виду деятельности можно отнести торговлю, рекламный бизнес (как разновидность торговли), науку и т. д.

Второй способ основан на «давлении» на сотрудников, при этом «пресс» должен обладать способностью адекватно оценивать человека. Но многие ли из нас, положив руку на сердце, могут сказать, что хорошо разбираются в людях? А без этого, даже прочитав все мыслимые пособия по руководству людьми, идеальным режиссером-кукловодом не станешь.

Указанное направление приводит нас к необходимости стать руководителем-психологом, и объективно оценивающим человека, и умело регулирующим ситуацию. Все так, но парадокс в том, что люди, обладающие повышенной восприимчи-

¹ Владимир Тарасов — директор Таллинской школы менеджеров, автор книг «Персонал — технология: отбор и подготовка менеджеров», «Технология жизни: книга для героев», «Искусство управленческой борьбы».

востью, чуткостью, часто не способны правильно применить властное воздействие. Понимая проблему, они в силу характера не могут принуждать людей к чему бы то ни было. Необходимы подпорки со стороны, то есть проблему власти должны решать за него.

А теперь посмотрим, как можно удерживать коллектив в рамках заданной цели, используя нестандартный подход.

НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

- ✧ Расстановка людей в соответствии с их личностным потенциалом

Нестандартное решение будет заключаться в следующем. Надо заставить людей работать эффективно без внешнего воздействия. Точнее, заставлять не надо. Сотрудников надо правильно подобрать и расставить. Так, чтобы каждый из них мог развиваться в свободном режиме и действовать с максимальной отдачей. Итак,

ЗАДАЧА УПРАВЛЕНЦА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ОРГАНИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ СВОБОДНЫХ В СВОИХ ДЕЙСТВИЯХ ПОДЧИНЕННЫХ В ОПРЕДЕЛЕННОМ НАПРАВЛЕНИИ.

Известно, прочность каркаса определяется тем, что каждый винтик стоит на своем месте и выполняет то, на что годен. Правда, часто бывает и так, что человек сам точно не знает своих возможностей. Для определения способностей людей нередко нужна помощь специалиста-психолога. О роли такого рода консультантов мы поговорим подробнее в главе 4.

Возможности человека действительно многогранны, но успешно решать несколько задач сразу можно, если они, как правило, в одном психологическом ключе. Так, например, прирожденный коммерсант может эффективно торговать чем угодно: от нефти до рекламного времени на телевидении. А вот проявлять незаурядный талант художника и торговца одновременно очень сложно.

Конкретное дело всегда преследует конкретную цель. Поэтому подчиненного всегда нужно сориентировать, показать

цель, описать, каков должен быть конечный результат деятельности свободного в своем проявлении работника. Работника, выполняющего дело, для которого он рожден.

Итак,

- скажите сотруднику, который поставлен на оптимальное для него рабочее место и способности которого вам ясны, что вы от него ждете, укажите цель работы;
- дальше пусть подчиненный действует сам, его не надо заставлять. Он отыщет все механизмы и средства для выполнения поставленной задачи.

Так вы получите идеального эффективного работника.

- ✓ Если при таком подходе человек не может сам достигнуть поставленных перед ним целей, он профессионально непригоден.

Продавец, которому нужно объяснять, что покупателю надо улыбаться и разговаривать с ним не сквозь зубы, — не продавец. Журналист, который не может найти интересной темы, — не журналист и т. д.

2.3. Бизнес – это контроль, или Как отучить от воровства

Причин, порождающих воровство на работе, несколько. Порой воруют вынужденно — от нехватки денег. Гораздо чаще — потому что плохо лежит. Вроде как и не воровство, а просто грех не прикарманить, в хозяйстве пригодится. При этом сделка с совестью не так велика, но урон для организации может быть ощутимым. Но это, так сказать, внешние причины, которым те, кто ворует, могут дать рациональные объяснения.

У подобных подвигов бывает и иная подоплека, «иррациональная», корни которой надо искать в глу-



бинах человеческого подсознания. Люди могут и не осознавать, что хотят испытать чувство превосходства над другими. Некоторых граждан хлебом не корми, дай почувствовать себя выше необходимости подчиняться, соблюдать какие-то правила, условия, установленные обществом. Не случайно многие из прославившихся мошенников принадлежали к определенному типу людей. Их кредо: берут те, кто умнее, сильнее и т. д. Они это и не называют воровством.

Получается, что проблема воровства — это проблема человеческой психологии. И даже не болезни, не патологии, как это можно подумать (речь не о kleptomании!), а просто о черте характера, присущей некоторым людям. Наличие ее не зависит от экономических условий, внешней среды, и, следовательно, проявление воровства всегда приходится иметь в виду. Хотите доказательства?

Недавно из печати вышла книга, посвященная исследованию проблемы воровства в торговле в Канаде, одной из самых благополучных стран мира. Воруют и там. Независимо от социального статуса и экономического положения. Обеспеченные люди тащат и чипсы в магазине, и ручки со столов, и кое-что помасштабнее. Как же с этим бороться?

СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- ✧ Тотальный контроль
- ✧ Воспитательные меры

Один из вариантов — *жесткий контроль*. Этот способ малоэффективен по одной простой причине, известной экономистам. Так называемый второй принцип Парето, к которому мы еще не раз будем обращаться, напомним, гласит: реально только 20 % наименований товара создают 80 % всей стоимости этого товара. Остальные 80 % наименований товарной массы составляют 20 % стоимости. Если контролировать все, то при условии «объем меньше — стоимость больше», потратив 1 доллар, под эффективный контроль ставится 4 доллара, а при условии «объем больше — стоимость меньше» надо потратить 4 доллара, чтобы проконтролировать 1 доллар.

Этот принцип доказывает, что в рыночной экономике *нет и не будет* тенденции к жесткому контролю. Он неоправдан. Это невыгодно и невозможно.

ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ НЕ СООТВЕТСТВУЕТ РЫНОЧНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ.

В странах с развитой рыночной экономикой он необходим, например, при хранении средств массового уничтожения. Только в подобных случаях имеет смысл вводить дорогостоящие системы проверки, слежения и т. п., потому что иначе последствия превысят все расходы на «слежку».

Второй способ борьбы с воровством — *обращение к человеческому фактору*. Имеется в виду воспитание, убеждение, создание определенной среды в коллективе, ведение дел «на доверии». С точки зрения эффективности этот способ еще безнадежнее в силу того, что, как уже сказано, воровство органически присуще некоторым людям. Воспитательные меры не способны изменить внутренние потребности людей. Поможет разве что хорошая работа психотерапевта, способного откорректировать личность. Это только теоретики-утописты считали, что можно перевоспитать всех. Реальность показывает: быть такого не может.

НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

✧ Учет психологических особенностей людей

Нестандартный вариант решения проблемы воровства заключается в выполнении определенной комбинации действий, шагов, которая сочетает в себе экономические и психологические аспекты. Есть люди, склонные к воровству, и те, кто не подвержен этому греху (хорошие результаты дает тестирование). Поэтому на места, наиболее уязвимые с данной точки зрения, ставятся люди, которые не подвержены пороку. Кроме того, для сотрудников, занимающих ключевые посты, создается система экономического стимулирования, которая лишала бы, так сказать, обоснованной потребности в воровстве. Это первый шаг.

Мы говорили, жесткий контроль противоречит природе настоящего бизнеса, но тем не менее бизнес без контроля немыслим. Это естественно.

Контроль — один из аспектов власти.

Следовательно, второй шаг — включение механизмов власти. Причем на субъективном личностном уровне. Надо использовать свойство некоторых людей создавать психологическую атмосферу подконтрольности ситуации. Общаясь с ними, сотрудники чувствуют, что есть над ними догляд, «высший глаз», что всегда в конечном итоге все выяснится и т. д.

Третий шаг — это наведение элементарного порядка. Высокая степень организации бизнес-процесса исключает плохой учет материальных ценностей и их разбазаривание.

Воровство — одна из самых сложных проблем. Она решается только комплексом мер. Описанную очередность действий борьбы с воровством можно варьировать, исходя из ситуации.

2.4. Бизнес — это собственник, или Как расставить все по местам

Как известно, для своего блага и удовольствия других всяк сверчок должен знать свой шесток. Только вот как его правильно найти? В соответствии с уже упомянутым принципом Парето, один человек (определим объем выполняемой им работы как 20%) создает 80 % стоимости, которая получается в результате этого бизнеса. Вся остальная команда, пусть и достаточно многочисленная и вроде бы выполняющая по времени и объему большую работу (примем ее за 80%), реально создает лишь 20% стоимости.

Вывод:

- *бизнес и основная часть доходов от него создаются одним человеком.*

Это, кстати, является экономическим обоснованием существования института частной собственности.

Работая в частном предпринимательстве, люди очень и очень скоро осознают, что бизнес — это дело одного человека.

ИДЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС — ЭТО БИЗНЕС ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ЯВЛЯЕТСЯ СОБСТВЕННИКОМ.

Когда предприниматель осознает свое место в бизнесе, он определяет в нем место и для каждого подчиненного. В том числе и для тех, кто когда-то вместе с ним стояли у истоков предприятия. Он их оценивает. Он собственник, а остальным отводится роль партнеров или наемных работников.



Но осознать, каков человек, — это одно, реализовать выводы на практике гораздо сложнее. Ведь коллег связывают не только производственные отношения, но зачастую дружеские или родственные узы. Так как же быть?

СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- ✧ Ликвидация команды соратников
- ✧ Создание коллективного бизнеса

Первое стандартное решение, которое приходит «в запале», — выгнать тех, с кем начинали совместное дело, если они уже «не тянут». Каков результат? Команда друзей распадается, а дело разваливается совсем или частично. Большой бизнес усилиями одного человека не поддержишь. Пусть он даже создает 80 % конечного результата. Не хватает еще 20.

БОЛЬШОЙ БИЗНЕС ТРЕБУЕТ КОМАНДЫ.

Для стабильного существования предприятия необходима определенная структура верхнего уровня управления. Если дело покидают сразу несколько нужных специалистов, то образуются «пустоты», и под тяжестью остальной «массы» бизнес может провалиться. Рухнет он или нет, во многом зависит от того, на какой стадии развития организации решается пробле-

ма установления новых взаимоотношений собственника и остальных участников бизнес-процесса.

Предположим, ситуация, что называется, назрела. Если инерция бизнеса велика (это зависит от его вида и экономических условий) и какое-то время все идет как бы само собой в заданном русле, то собственник успевает набрать новую команду. Если инерция мала, то наступает откат назад.

Второй стандартный способ решения проблемы «собственник и соратники» — создание коллективного бизнеса. Формируется, например, совет директоров, который каким-то образом пытается находить совместное решение, устраивающее все стороны. Но... реально коллективное ведение дел влечет за собой потерю управления. Бизнес становится неэффективным. Потому что на самом деле

КОЛЛЕКТИВНОГО БИЗНЕСА КАК ТАКОВОГО НЕ СУЩЕСТВУЕТ.

Если попытаться работать коллективно, ничего хорошего не выйдет. Обратите внимание: в настоящее время практически все коллективные органы управления выполняют чисто номинальную функцию, а ответственные решения принимаются только индивидуально. Но из этой на первый взгляд удручающей, тупиковой ситуации есть достаточно простой выход.

НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

✧ Формирование модели поведения собственника

Поскольку разогнать нерадивых нельзя, а коллективно думать не получится, то необходимо разделить сферы работы, расставить людей по местам и продолжать трудиться, оставив реальную власть в руках владельца бизнеса. Иными словами, нужно провести *разделение на «собственника» и «управляющую команду»*. Если сказать еще точнее, то хозяин предприятия должен оставить под своим контролем сердцевину бизнеса (то, что ему лучше всего удастся, то, что дает 80 % результата), а остальные полномочия передать управляющей команде.

- *Способ передачи второстепенных полномочий при одновременном выделении бизнес-ядра — собственника — позволяет решить проблему взаимоотношений в коллективе кардинально и эффективно.*

Что обычно понимается под передачей, делегированием? Это, как правило,

- *определение размеров передаваемого участка работы;*
- *установление границ властных полномочий с последующим постоянным контролем за выполнением обязанностей.*

То есть имеются в виду все те же должностные инструкции и обязанности.

Но есть одно «но». Обычно проблему делегирования решают по трафарету. Если ты по профессии бухгалтер — на тебе финансы. Строитель — будешь руководить строительным подразделением. Однако, чтобы получить действительно качественный результат, необходимо предварительно провести кадровый аудит, определив, кто из членов команды на что способен. Построение команды в каждой фирме происходит индивидуально. Это зависит как от психотипических особенностей собственника, так и от вида бизнеса (подробнее см. ниже).

С нашей точки зрения, делегирование — это, скорее всего, не технологический, а глубоко личностный процесс, который предполагает нахождение зоны максимальной эффективности самостоятельного труда работника. Только в этом случае человек, облеченный полномочиями, будет действительно качественно выполнять свою работу. Итак,

ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ЧАСТИ ОБЯЗАННОСТЕЙ РАБОТНИКУ ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬСЯ ЕГО СПОСОБНОСТИ, УСТРЕМЛЕНИЯ И ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА.

Процесс разделения полномочий должен проходить постепенно, последовательно. Зачастую нет никакой необходимости выбрасывать старую команду за борт. Нужно лишь найти для этих людей новое место, соответствующее их возможностям. При таком подходе не страдают ни бизнес, ни люди.

Если проблема взаимоотношений между собственником и соратниками наконец-то решена, то готовьтесь решать следующую задачу. Жизнь ведь не терпит пустот, что-нибудь да подбросит.

2.5. Бизнес – это команда, или Как работать в команде

Допустим, что круг людей, которые будут заниматься вместе с вами бизнесом, сформировался. Но пока это — набор индивидуумов, пусть даже превосходных специалистов, занимающих кресло в соответствии со своими природными склонностями. Лебедь, Рак и Щука тоже были трудолюбивыми работниками — а результат известен. Чтобы не тянуть повозку, как в басне, в разные стороны, нужно научиться работать единой командой.

СТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

- ✧ Формальная, процедурная команда
- ✧ Психологически комфортная команда

Первый стандартный способ решения вопроса предполагает создание суровых должностных инструкций, оргструктур, разделение обязанностей, многочисленные совещания, на которых рационально и предельно жестко решаются поставленные задачи. Эти люди говорят: «Мы работаем командой». Реально это — псевдокоманда, группа людей, по сути, между собой не связанных.

Команда – это системное понятие, которое несводимо к простой совокупности отдельных людей, ее составляющих.

В команде каждый член дополняет другого не только согласно предписанию. Создается, так скажем, сеть, в которой каждая веревочка узелками связана с другой, третьей и так далее по мере необходимости. Сами понимаете, насколько повышается прочность и сопротивляемость такой структуры внешним обстоятельствам.

Второй способ — формирование команды с использованием механизма человеческих взаимоотношений. Способ, который в принципе позволяет пробудить командный дух. Есть специальные психологические технологии, которые якобы позволяют эти проблемы решать. Почему «якобы»? Потому что противоречия существуют настолько серьезные, что их невозможно решить демократическим, психологическим, командным способом.

Достаточно распространенный призыв, доставшийся нам от социалистических времен: надо коллектив сделать дружнее, сплоченнее, честнее! Однако таким образом получается не коллектив, а теплая и приятная компания. И бизнес потихонечку умирает.

И причин тому несколько.

Помните, мы говорили о власти и порядке в коллективе?

И то и другое практически невозможно реализовать там, где коллектив сформировался как «теплая компания». Потому

что власть по своей сущности неизбежно вступает в противоречие с атмосферой, царящей в нем. И либо не реализуется власть, либо распадается компания. Какой без власти порядок и контроль?



БИЗНЕС — ЭТО И ЕСТЬ ВЛАСТЬ.

На одной душевности далеко не уедешь. Такие отношения хороши только на определенном этапе, когда два-три человека создают свое маленькое дело. Тогда работают главным образом на доверии и взаимопонимании. Потом бизнес выходит на новый уровень, и возникает необходимость жестких, неприятных решений. Возникает ситуация почти как у О'Генри — Болливар не вынесет двоих. Бизнес по сути своей эгоистичен и жесток. Поэтому любая «теплая компания» нежизнеспособна, обречена и бизнес.

НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

✧ Типологически совместимая команда

Из всего многообразия трудовых коллективов можно выделить четыре вида команд. С одной стороны — рабочий коллектив. С другой — полная противоположность, «теплая компания». А между ними — воспитательный коллектив и научно-исследовательский. Эти команды различаются между собой по сути, перед ними стоят разные задачи, и компоновка людей там разная.

Тип команды, ее структуру определяют цели и вид бизнеса.

В этом и состоит нестандартное решение — подобрать соответствующую бизнесу структуру команды, а внутри нее каждый(!) член команды должен занять определенное место в соответствии со своими способностями и целями бизнеса. Таким образом, создается каркас бизнеса. Это сложно, потребуются немало времени и усилий. Но конечный результат стоит того. (Подробно о том, как это сделать, будет рассказано в главе 8.)

2.6. Бизнес — это рынок, или Как все продать

Парадокс российского бизнеса в том, что предприниматели часто забывают о цели своего бизнеса. Не смейтесь! Достаточно вспомнить распространенное увлечение организационными, офисными, бухгалтерскими процедурами, которое досталось нам от нерыночной среды, когда главным человеком в организации был учетчик, бухгалтер, — словом, тот, кто распределял.

Но на этом далеко не уедешь. Пока еще не все понимают, что если товар не продать — дело не сделано. Поэтому без всяких преувеличений

ПРОБЛЕМУ ПРОДАЖИ МОЖНО СЧИТАТЬ САМОЙ ГЛАВНОЙ В БИЗНЕСЕ.

Другое дело, что это, как правило, конечный этап бизнес-процесса, поэтому и вспоминают о ней чуть ли не в послед-

ную очередь. Хотя для отдельных видов бизнеса, торговли например, продажа товара — первостепенная задача.

СТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

✧ Технология продаж

Систему продаж организуют по-разному. Маркетинг, изучение рынка, конечно, важно. Но в центре нашего внимания будет личность самого продавца.

Давайте на примере рассмотрим работу фирмы, занимающейся сетевым маркетингом. Скажем, она продает косметику. Как обычно набирают персонал? Печатают объявление. Приходит, скажем, сотня людей. Через некоторое время остается в деле около десяти. Почему? Потому что остальные не смогли продать свой товар и понесли убытки.

Интересно, почему, продавая один и тот же товар на одной территории, одни смогли это сделать, а другие нет? На бытовом уровне ответ есть у каждого из нас: «Он не умеет торговать». Не обучался? Но среди «любителей» вы встретите человека, который продаст вам снег зимой.

Да, играет свою роль и тот факт, что для фирмы, занимающейся сетевым маркетингом, может быть выгодна подобная кадровая перетасовка, если она продает свой товар розничным торговцам по предоплате. Но только до определенного момента. Ведь не сумевшие продать товар не только сами остались внакладе, они могли дискредитировать имя фирмы. Поэтому следующие агенты, которые пойдут по их стопам, могут наткнуться на неодолимые препятствия в виде предвзятого отношения к товару.

А для ряда других предприятий проблема неправильного подбора «продавца» (ведь в этой роли выступает не только розничный торговец, но и вице-президент компании по сбыту продукции) может иметь еще более негативные последствия. За то время, пока у руля торгового корабля стоит неподходящий человек, компания может потерять рынок сбыта, причем иногда безвозвратно. Конкуренты не дремлют!

Никакие правильно написанные инструкции не помогут человеку, не созданному для торговли (любого уровня), добиться успеха на этом поприще. А бесконечная перетасовка людей в поисках подходящей кандидатуры влечет потерю времени и убытки. Вы можете себе позволить такую роскошь?

НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

✧ Типологический подбор лидеров продаж

Анализ стандартного механизма продаж приводит к нестандартным выводам. Когда мы запускаем этот самый меха-

низм, получаем результаты, которые абсолютно четко связаны с индивидуальными особенностями «продавцов».

НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ОРГАНИЗОВЫВАЮТ ТОРГОВАНЮ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ОТ ПРИРОДЫ СПОСОБНЫ ПРОДАВАТЬ, УБЕЖДАТЬ ЛЮДЕЙ.

То есть нестандартный вариант решения проблемы предполагает отказ от метода проб и ошибок и целенаправленный подбор людей. Проще решить проблему с самого начала, ведь пока вы перебираете все возможные варианты, ваше место «на торговой площади» уже будет занято.

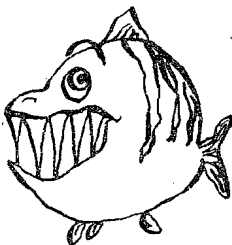
Способность продавать не определяется образованием или возрастом. Такие люди уникальны. Здесь работает как раз не команда, а один человек. То есть продажа — это вариант бизнеса. И это тоже бизнес одного человека, как и любой другой. А ваша задача — найти этого человека.

Как это сделать и на основании чего можно уверенно говорить, что тот или иной человек пригоден для такой работы, мы поговорим позже.

2.7. Бизнес — это Большой Взрыв, или Как преодолеть болезнь роста

Когда акула перестает двигаться, она умирает. Так уж устроила природа. Бизнес похож на акулу. Не количеством зубов или кровожадностью (хотя и это бывает), а тем, что, когда он перестает развиваться, он начинает умирать.

Любой бизнес всегда начинается с малого. Сначала появляется маленькая лавочка или крошечная мастерская, а потом из них вырастают торговый дом и крупное производство. Исключения составляют, пожалуй, государственные предприятия, которые от рождения могут быть гигантами.



Видите, малый бизнес ведет один человек, потом к разросшемуся подключается

команда начального уровня, потом — команду начального уровня надо структурировать, чтобы бизнес развивался дальше.

- *Бизнес имеет органическую внутреннюю динамику, он проходит определенные этапы развития, критические точки роста, которые существуют объективно.*

Развитие бизнеса можно сравнить с подъемом вверх по лестнице. Некоторые перепрыгивают через ступеньки, но это не значит, что они отсутствуют в лестнице.

Современный российский бизнес развивается очень быстро: десятилетиями сжатая пружина деловой активности стремительно распрямляется. То, на что в других странах уходило столетия, у нас свершилось за годы. Впрочем, и на Западе во времена масштабной ломки, выхода из депрессии «империи бизнеса» создавались за короткий отрезок времени.

Итак, бизнес в своем развитии проходит определенные фазы. Назовем их.

Первая критическая точка — частный предприниматель начинает собирать команду. Перед ним встает проблема выбора: кого пригласить? Как правило, вопрос решается в пользу знакомых и родственников. Это вполне объяснимо с психологической точки зрения. Когда бизнес мал, чем теснее круг участников, тем легче им управлять и контролировать его.

Вторая критическая точка — команда достигает потолка своих возможностей. Масштабы бизнеса становятся такими, что появляется необходимость в управленцах. То есть в людях, которым собственник может делегировать часть функций. Здесь необходимо уточнить термины. Организатор и управленец — это далеко не одно и то же.

Организация дела — процесс, не раз описанный в книгах по менеджменту.

Процесс организации дела можно расписать, разложить по полочкам, рационально объяснить.

Например, четкая организация работы группы людей над конкретным заданием. Этому можно научиться. Забегая впе-

ред, скажем, что организаторов мы делим на две категории: «организаторов» и «высших организаторов».

Иное дело — управление (командование) людьми.

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ НА 80 % ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ОСОБЕННОСТЯМИ ЛИЧНОСТИ ЧЕЛОВЕКА.

Управлять людьми, то есть проявлять свое властное начало, не являясь по своей сути управленцем (Управителем), невозможно. Управители появляются на более высоких стадиях развития бизнеса — об этом речь дальше.

- *Главная ошибка многих заключается в том, что они полагают, будто человека можно научить управлять. А управленческий труд, напрямую зависящий от особенностей личности, не поддается «научению».*

Не все наши бизнесмены отдают себе отчет в том, насколько ответствен момент, когда команда достигает потолка своих возможностей. Во многом это вызвано тем, что российский бизнес растет как на дрожжах. Помните, что бывает, когда хозяйка перестает следить за поставленным тестом, а дрожжи слишком крепки? Оно выползает из кастрюли, и собрать его потом не всегда можно. Порой и выбрасывать приходится. Если перестать контролировать рост бизнеса, то скоро дело «вывалится из посуды».

Бизнес — это Большой Взрыв. Бизнес возникает из ничего, как некогда Вселенная, и не имеет пределов распространения. Остановиться в бизнесе — значит умереть. А двигаться вперед — значит уметь преодолевать критические точки.

Известно, только в здоровом лесу вырастают корабельные сосны, а в России долгое время поле деятельности было больше похоже на болото, на котором росли чахлые, искривленные осины. Ведь при социализме любая экономическая деятельность, кроме государственной, расценивалась как антисоциальная. Однако частный бизнес не умирал. Он лишь принимал уродливые, зачастую криминальные формы. В этом особом бизнесе были свои лидеры, которые прорывались через завалы и перекаты застывшей структуры. Вспомните так называемых «цеховиков». Так что бизнес был всегда. Но не как вид экономической жизни в государстве, а как проявление частной инициативы, которая шла вразрез с существовавшими условиями.

С перестройкой в России грянул бизнес-взрыв. Началось знаменитое кооперативное движение. Все, кто имел хотя бы желание, могли попробовать себя в новом качестве, заняться легальным бизнесом. Правда, на первом этапе большинство ограничилось спекулятивными манипуляциями, но шаги в направлении прогресса были сделаны. В России сложилась уникальная ситуация — бизнесом смогли заниматься все.

С этой вдохновенной порой можно сравнить только период освоения Северной Америки. Тогда на континент хлынула масса людей, которая на пустом месте построила экономику. А позднее появились и стандарты бизнес-поведения, правила игры. Все похоже, только в Америке на это ушло целое столетие, а у нас считанные годы.

Что мы видим вокруг? Какие-то виды бизнеса возникают, какие-то умирают. Одни процветают, другие покидают рынок. Непрерывное движение. И причины успехов и неудач в бизнесе для многих — тайна за семью печатями. А там, где неясность, появляются мифы, объясняющие, как, по какой схеме нужно действовать. Пустая ниша требовала заполнения, и книги Д. Карнеги, которые обрисовали, кстати, всего лишь одну типичную модель бизнес-поведения, пришлось по душе нашим людям. Другую «типовую» модель представил известный психолог В. Тарасов в своих трудах по менеджменту. В России стали переиздавать Т. Драйзера («Финансист» и т. д.), который в художественной форме описал еще какие-то модели... Так мы познавали, кто такие капиталисты.

Но доморощенный бизнес не останавливался в своем развитии, он все более и более приближается к общепринятому мировому стандарту, становится в полной мере особым видом деятельности людей. Теперь он существует не в виде спекулятивных производных от государственного общего пайка или криминального — действуй, отбирай и складывай к себе в карман. Теперь он создает частную собственность и производит общественные блага. А там, где речь идет о создании благ, там встает вопрос об их распределении, и, значит, вступает в действие один из принципов Парето, который характерен для свободного рыночного демократического общества: в экономически эффективно устроенном обществе нельзя дать какие-то блага, не отобрав их у других людей.

В условиях изменения экономической среды и происходит естественный отбор среди бизнесменов. Мы видим, как неэффективные с точки зрения экономического поведения люди отсекаются от бизнеса.

В силу особенностей развития нашего общества процесс создания бизнес-элиты, формирование бизнес-среды происходит очень быстро. Сейчас в российской экономике наблюдается то, что называют «принципом возгонки». Люди делают карьеру почти молниеносно и... достигают уровня своей некомпетентности даже не за годы, за месяцы. И все. Повозка стала тяжелее. Лошадей пора менять.

Но это касается управляющей команды. А что делать собственнику, если бизнес перерос пределы его компетенции? Как видим, ситуация парадоксальная:

ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ЛЮБОГО БИЗНЕСА — САМ БИЗНЕСМЕН.

Что делать, отказаться от собственности? Нет. Владельцем может быть любой. Нужно лишь осознать свои проблемы и не комплексовать по этому поводу, а решить их с помощью профессионалов. Ниже мы предложим свои рекомендации, основанные на новейших технологиях.



РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА КАК ВИД ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Основания рыночной экономики, теория экономического равновесия и принцип Парето

Наиболее характерная черта предпринимательства — видеть и создавать деньги из того, что на данный момент не является предметом общественного потребления. Иначе говоря,

- *бизнес — сфера деятельности особого субъекта, которая направлена на СОЗДАНИЕ благ;*
- *и только предприниматель видит, где, из чего и как можно создать эти блага.*

Бизнес возможен только в демократическом обществе. Для нормального развития экономических отношений необходимы власть закона, частная собственность и простор для инициативы.

Если понимать под бизнесом высшую форму самоорганизации рыночной экономики, то основные черты, присущие рыночной экономике, находят в бизнесе свое наиболее полное выражение.

Классический труд, в котором описаны принципы рыночной экономики, — книга К.Р. Макконнела и С.Л. Брю «Экономикс: принципы, проблемы и политика». Авторы «Эконо-

микса» выделяют шесть оснований, принципов, на которых зиждется рыночная экономика.

На первом месте стоит *личный интерес* как главный мотив поведения человека.

Основная движущая сила бизнеса — личный интерес предпринимателя.

Следующим основанием классики называют *свободу предпринимательства*.

Третье — *частная собственность*.

Четвертое — *конкуренция*, понимаемая как единство двух существующих моментов: наличие на рынке большого количества независимо действующих покупателей и продавцов любого конкретного продукта или ресурса, а также свобода для покупателей и продавцов присутствовать на тех или иных рынках или покидать их.

Пятое — *опора на систему цен, или рыночную систему*.

Шестое — *ограниченная роль государства*. Так как К.Р. Макконнел и С.Л. Брю — сторонники либерального направления в теории рыночной экономики, они подчеркивают необходимость ограниченной роли правительства. В дальнейшем регулирующая роль государства возрастает, только оно может нейтрализовать проявление отрицательных сторон конкуренции, а также обеспечить социальную защиту населения.

Таковы основные принципы, которые необходимо иметь в виду для грамотного ведения дел. Но не менее значимы для успешного бизнеса и два других великих открытия экономической теории XIX века, которые пока не были должным образом оценены. Первое из них — *теория экономического равновесия* — связано с именем известного экономиста-теоретика Л. Вальраса (1834–1910). Ученый впервые сказал, что свободно развивающаяся рыночная экономика обязательно достигает стабильного состояния, более того, она всегда стремится к нему. Отклонения от естественного хода развития бизнеса приводят к определенным напряжениям, которые заложенные в экономике механизмы исправляют самостоятельно.

Дальнейшим развитием теории Л. Вальраса явились взгляды выдающегося экономиста В. Парето. Помните? В 1906 году в «Учебнике экономической теории» исследователь сформулировал принцип эффективного рыночного хозяйства: в эффективном рыночном хозяйстве невозможно приобрести какие бы то ни было блага, не отняв их у другого члена сообщества. В самом деле, в идеально организованном рыночном хозяйстве его составляющие достаточно изолированы и действуют они сами по себе в пределах определенного поля свободы деятельности.

Но для нас имеет большее значение другой вывод, который сделал Парето (мы также говорили о нем выше). Свободно развивающаяся рыночная экономика подчиняется *принципу оптимизации*, который назван принципом оптимизации по Парето.

Суть его, как мы помним, заключается в следующем: в замкнутой системе, состоящей из неоднородных элементов, 20% элементов несут в себе 80% любых свойств этой системы. Для рыночного хозяйства это означает, что в свободном развитии рыночная экономика приводит к следующему распределению общественного богатства — 20% экономически активных членов общества обладают 80% богатств.

Попытки изменить это естественное равновесие влекут за собой различные социальные последствия. Первая попытка, которая произошла в конце XIX — начале XX века, привела к появлению целых династий американских миллиардеров — Морганов, Рокфеллеров, Дюпонов и других, — которых было меньше 20%, а степень концентрации богатств у них в руках была выше 80%.

Они заработали мощные состояния, которые в пересчете на современные средства с учетом покупательной способности доллара выражаются в сумме 300 млрд долларов. Любые наши современные миллиардеры, конечно, далеко отстают от первых монстров американского бизнеса.

Последствия этого известны. Великая депрессия заставила понять, что государство должно вмешаться в процесс распре-

деления средств, что и было сделано. Фактически на территории одного рынка — американского — ситуация была стабилизирована.

Потом произошло создание всемирного рынка, который окончательно сформировался после Второй мировой войны, и теперь мы наблюдаем новый виток развития событий, еще одну попытку изменить естественный ход вещей — социально взрывоопасное распределение общественного богатства на уровне целого мира, когда небольшая часть людей обладает несметными состояниями. Это привело к возникновению движения антиглобалистов, возмутителей общественного порядка, которые требуют более справедливого распределения благ.

Однако все не так просто. То, чего добиваются борцы за справедливость, чревато своими последствиями. Примером может служить Швеция, построившая общество «рыночного социализма», при котором распределение богатств находится под контролем государства. А это вступает в противоречие с основами психологии людей. У многих пропадает стимул к деятельности, появляются иждивенческие настроения. К тому же резко возрастает себестоимость продукции, стоимость труда и т. д. В результате социальные службы становятся бременем для государства.

На сегодняшний день оптимальным считается такой подход к распределению благ. Государство должно поддерживать так называемое «общество двух третей», которое основывается на ограничении роста богатства у богатых, поддержке среднего класса и социальной защите бедных. При этом зажиточные и богатые составляют по 30% от численности населения, и в их обязанность входит содержание людей, не сумевших вписаться в рыночную экономику.

Как мы видим, такое распределение далеко отстоит от предложенного Парето, следовательно, оно может поддерживаться специальными функциями государства. Вопрос только в том, насколько богато государство, чтобы позволить себе этот теоретический вариант справедливого распределения общественного достояния.

3.2. Праксиологический подход

Еще одно понятие экономической теории, которое необходимо знать современному бизнесмену для повышения эффективности управления, — продукт прошлого века. Начиная с 1912 года в экономической теории появилось новое направление (праксиология — от древнегреческого слова «праксис», означающего «деятельность» в самом широком смысле слова), которое утверждало:

- *экономика не является объективным процессом, как физический или химический, протекающие без вмешательства человека.*
- *Экономика — это объективное выражение субъективного процесса, который осуществляют люди.*

ПРАКСИОЛОГИЯ — ЭТО НАУКА ОБ ОБЩИХ ПРИНЦИПАХ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Праксиологические принципы были наиболее полно описаны Людвигом фон Мизесом. Его книга «Человеческая деятельность» лишь недавно переведена у нас и должной оценки пока не получила. Хотя, надо отметить, первая информация о праксиологическом подходе пришла к нам из Польши еще в 1975 году, когда был издан на русском языке «Трактат о хорошей работе» Тадеуша Котарбиньского, написанный в 30-е годы.

Общий смысл праксиологического подхода заключается в том, что мы при решении экономических проблем с помощью человеческого фактора должны учитывать: этот фактор имеет определенные ограничения или фиксированные направления своей деятельности. Проще говоря,

- *нельзя требовать от одного человека, чтобы он одинаково эффективно выполнял различные социально-экономические функции.*

Практика показывает, что люди, ведущие бизнес, не могут обладать и стратегическим видением, и тактическими навыками, и умением работать с людьми.

Руководители и бизнесмены!

Помните!

Из трех составляющих бизнеса
Стратегия + Тактика + «Политика»

Главное делайте сами,
а оставшееся делегируйте своему заместителю!

Это наиболее значимое праксиологическое положение лежит в основании структурирования всего бизнеса. Становится понятным, почему человек, владеющий праксиологическим подходом, может эффективно управлять любыми принципиально различными процессами. Итак,

- *деятельность людей, в частности управленческая функция, носит праксиологический характер.*

Такого рода подход позволяет резко минимизировать процесс описания управленческой деятельности, оптимизировать его качественную оценку, ввести стандартные характеристики управленческого труда и т. д.

А теперь немного о личной инициативе, без которой предприниматель немислим. Эта характеристика личности — типологическая, она присуща далеко не каждому. Об этом говорят все наблюдения и исследования зарубежных специалистов: только 2—5% населения может управлять созданием и воспроизводством национального богатства, двигать бизнес и экономику. Наш опыт показывает, что далеко не каждый бизнесмен будет хорошим управленцем. Об этом и пойдет речь в следующих главах книги.



РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

4.1. Из истории мирового бизнеса

Проблема эффективности производства была злободневной во все времена. И каждый раз она решалась по-своему. Как? Ответ дает история.

Самой крупной по трудовым затратам была система ирригации между реками Тигр и Евфрат, созданная на месте живописной долины в период рабовладельческого социализма. Этим она превосходит даже строительство египетских пирамид или постройку Великой китайской стены, а последняя — единственное сооружение человечества, которое видно из космоса.

Товарно-рыночная экономика существовала во все периоды истории человечества, правда, в разных формах. При рабовладельческом строе построение общества основывалось на власти, силе. Тогда армия заставляла людей работать. Поистине идеальный вариант государства с точки зрения социалистического планового хозяйства!

После падения рабовладельческой формации человечество возвращается к системе натурального хозяйства и ремесленного производства. И первую скрипку уже играют не сила и власть, а экономические отношения. Активный товарообмен начинается в Средние века. Именно тогда появились знаменитые торговые итальянские республики, с которых и пошло накопление торгового капитала.

При феодальном обществе ремесленник создавал продукт от начала до конца. Производительность труда была низкой, средства доставки дорогими, и товар получался хотя и качественным, можно сказать, эксклюзивным, но продавался по непомерно высокой цене. И только с появлением мануфактур, приходом буржуазии производство становится более эффективным, товары дешевеют и становятся доступными уже многим. Но это еще не бизнес, а только одна из форм товарно-денежной экономики, пусть и на более высоком уровне.

Бизнес возникает тогда, когда происходит и разделение труда в классическом понимании (появлении отдельных видов ремесел), и разделение производственного процесса на трудовые операции. Каждый работник стал выполнять определенную операцию, постоянно совершенствуясь. (Адам Смит в своем знаменитом труде «О богатстве народов» описал опыт разделения трудовых операций при производстве английской булавки.) Так появилось производство, приближенное к современному. И произошел качественный скачок — производительность труда увеличилась в сотни раз! Оказалось, что этот способ обеспечения товарного рынка может приносить большие деньги. Фактически в начале XVIII века после самоорганизации рыночной экономики произошла *первая революция бизнеса*.

Итак,

- *бизнес — это высшая форма самоорганизации рыночной экономики.*

БИЗНЕС — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ ТЕХ ПРОДУКТОВ И ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ АКТИВНО УЧАСТВУЮТ В ТОВАРООБМЕНЕ.

Первые предприниматели для управления работой людей использовали армейскую модель организации производства. Бизнес развивался в условиях жесткой эксплуатации человеческого ресурса. Существовавшая сдельная оплата труда — самая тяжелая.

Таким был бизнес до начала XX века. А потом появление конвейера на предприятии Г. Форда вызвало *вторую револю-*

цию в бизнесе. Появилась повременная оплата труда рабочих. Организовывать производственный процесс стали профессиональные управленцы.

Происходящие изменения дали толчок научной мысли. Так, появились труды классика экономической теории Ф.У. Тэйлора (1856–1915). Получили развитие теоретические основы менеджмента, учитывающие механизмы обратной связи (кибернетический подход), успешно готовили специалистов школы менеджмента, которые обучали управлению по целеполаганию.

- *При целеполагании основным смыслом управления является пошаговое движение к заданной цели.*

Было признано, что главное в бизнесе — оптимизация функционально-структурных ресурсов, правильная организация производственного процесса. Модель бизнеса поменялась. Эталоном была уже не армия, а хорошо организованная управленческая структура — бюрократическая. А что такое хорошо организованное бюрократическое управление? Это особое учреждение. Это непрерывные процедуры, документооборот, четкое распределение обязанностей, структурно-функциональные взаимоотношения. Но такая форма организации дела имеет свои ограничения и внутренние изъяны.

На втором этапе развития бизнеса, когда вопросы управления выходят на первое место, бизнес переживает неизбежный *процесс структуризации, называемый инжиниринг*. В ходе инжиниринга создается функциональная структура организации, четко прописываются процедуры, обязанности, просчитываются критерии деятельности и т. д. Конечным итогом процесса становится появление идеальной бизнес-бюрократии: большой компании управленцев во главе с советом директоров, с заводами, где каждый занят своим делом. Пример такой организации — российский ВПК. Подобные предприятия часто существуют сами для себя, лишь для того, чтобы платить зарплату своим работникам. А о цели бизнеса, его смысле все, как правило, забывают.

В таком бизнесе ярко проявляются парадоксы бюрократии, которые блестяще отражают знаменитый закон Паркинсона и принцип Питера, появившиеся в результате анализа деятельности английской государственной бюрократии.

- ✓ Закон Паркинсона говорит, что бюрократия в чистом виде не имеет цели, кроме самосохранения и непрерывного расширения. В бизнесе это привело к созданию огромных бюрократических малоподвижных структур, мощных, но при этом малоэффективных корпораций.
- ✓ Суть принципа Питера, напомним, гласит: в бюрократической структуре каждый человек достигает своего уровня некомпетентности, то есть он поднимается вверх до тех пор, пока не займет место, на котором проявится его некомпетентность. Но, заняв это место в жесткой иерархической структуре, такой человек становится тормозом для развития самой системы и для продвижения вверх остальных людей.

Эти бюрократические парадоксы привели к снижению эффективности производства. Работы Т. Питера и Р. Уотермена фактически показали исчерпанность функционально-структурных ресурсов бизнеса. Впервые это почувствовали американцы. С ростом компаний выросла и проблема бюрократизации структур, и началось снижение эффективности производства.

И в 1993 году происходит *третья революция* в бизнесе, когда М. Хаммер и Дж. Чампи издали свой выдающийся труд «Реинжиниринг корпорации». Авторы доказали, что смысл бизнеса не в идеально организованном процессе и не в максимально эффективном управлении.

- *Смысл бизнеса — в реализации его целей.*
- *Цели бизнеса, в частности, связаны с его базовыми понятиями — стоимость, качество, сервис и темпы.*

Иначе говоря, у бизнеса свои цели, которые отличны от целей производственных организаций (технология трудового процесса) и бюрократических учреждений (организация эффективного управления).

Таким образом, главное для успешной работы предприятия — подчинение всех организационно-управленческих структур основным задачам бизнеса.

4.2. Движение бизнеса к структурированию

Мы говорили, российский бизнес за какие-нибудь 10 лет прошел все стадии развития управления. В период первоначального накопления капитала небольшая группа товарищей, хорошо друг другу знакомых, организовывала фирму. Такой бизнес представляет собой «организацию друзей и знакомых», на паритетной основе пытающихся решить проблему зарабатывания денег. Он больше похож на хобби.

Когда появлялись доходы, возникала необходимость организовывать управление. Так бизнес переходил к следующей стадии развития — разгону друзей и знакомых. В основе этого процесса — две причины: устранение тех, кто мешает распределению денег и появлению реального владельца, и явная управленческая некомпетентность части друзей и знакомых. В итоге руководитель оказывался один — шеф. Все остальные, способные выполнять управленческие функции, стали управляющей командой. Они уже не равноправные партнеры, они — свита, сопровождение главного лица. Вот вам и ядро бизнеса.

- *Ядро бизнеса состоит из шефа и управляющей команды.*

Дальнейший бизнес знаменовался появлением его организационной оболочки — более мощный бизнес требует структурирования.

- *Организационная оболочка бизнеса — различные процедуры, документооборот, электронные системы, бухгалтерский учет и т. д. — все то, что необходимо для дальнейшего развития дела.*

На этом этапе происходит дополнительное разделение людей: появляются исполнители, персонал.

- *Персонал — это связующее звено между ядром бизнеса с его организационной оболочкой.*

Наличие персонала порождает необходимость структурирования управления людьми. При этом за основу обычно берется модель учреждения, заимствованная из бюрократической системы, и бизнес становится учреждением, а значит, проявляются вышеописанные бюрократические парадоксы,

которые тормозят работу, — закон Паркинсона и принцип Питера. И начинает непрерывно расти количество людей в организации, бюрократическая структура развивается сама по себе, не имея никаких целей, кроме собственного роста и поглощения любого количества денег.

Например, начинает работать бухгалтерия. Бухгалтер сообщает: «Я не справляюсь, мне нужны два заместителя». Сказано — сделано. Один заместитель сидит на материальной части, другой — на зарплате. Потом заместитель по материальной части говорит: «Я не справляюсь, мне нужны два помощника». Хорошо, надо — значит, надо. Затем слышится: «О, у нас появился налоговый учет! Штат бухгалтерии должен быть увеличен в два раза...»

Принцип Питера, второй закон бюрократии, согласно которому каждый человек поднимается до своего уровня некомпетентности и останавливается, мешая расти другим, пожалуй, еще опаснее для бизнеса. В итоге вся система начинает буксовать.

Бюрократические структуры, казавшиеся такими полезными, приводят к тому, что нарушается связь между целями шефа и целями управляющей команды, члены которой становятся просто исполнителями.

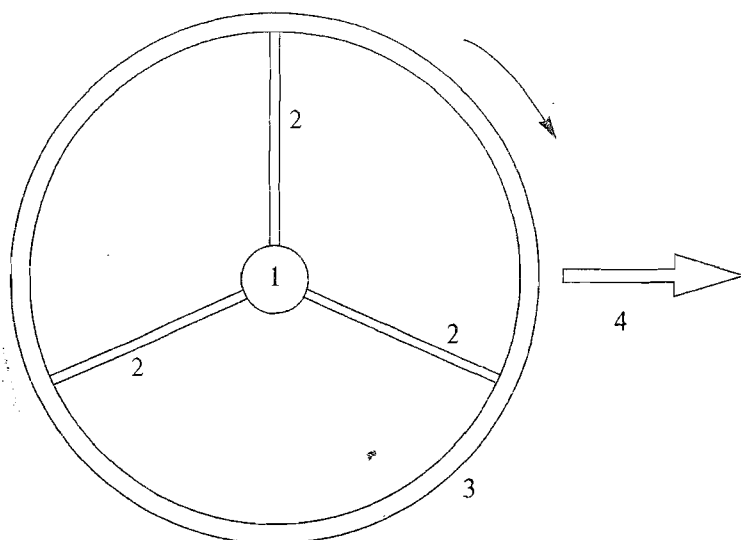
Неминуемо происходит

- *первый кризис — кризис, связанный с потерей управляемости бизнеса.*

Руководитель чувствует, что все вязнет: он движется в одну сторону, а управляющая команда — в другую. И наступает необходимость того, что называют *инжинирингом бизнеса*, иначе говоря, его структуризация.

Инжиниринг бизнеса — это восстановление связей внутри бизнес-структуры, попытка бороться с последствиями бюрократической организации бизнеса.

То есть инжиниринг реанимирует предприятие, возвращает его в рабочее русло, и бизнес вновь движется к своей основной цели — получению прибыли. Получившееся «колесо бизнеса» (см. рис. справа) — это и есть идеал инжиниринга бизнеса, когда четко построены процедуры, разведены обязанности, про-



Структура и динамика «колеса бизнеса»

1 — Мотивации и способности работника; 2 — система управления и оценки результатов; 3 — трудовые задания и организационные структуры; 4 — бизнес-процессы

считаны критерии деятельности и т. д. Однако здесь вступает в действие противоречие между бюрократической структурированностью и конечной целью бизнеса. Повторим: идеально организованная система, основанная на бюрократическом подходе, не может дать максимальный результат.

С чем сталкиваются руководители небольших коллективов, бюрократизовав свои фирмы? Попытка чрезмерно структурировать первичные, небольшие бизнес-организации приводит к парадоксальным результатам. Каждый работник начинает говорить: я это делать не буду, этого нет в моей должностной инструкции или я это буду делать за отдельную оплату. А шеф-то видит, что все должны работать вместе, гибко подменяя друг друга. На примере маленькой фирмы этот парадокс более заметен, тогда как большая бюрократизованная корпорация внешне выглядит благополучной. И только конечный результат показывает, насколько такая структура малоэффективна.

Однако есть и иной подход к организации дела — *реинжиниринг бизнеса*, его реструктуризация. Он основывается на других составляющих бизнес-процесса. Главное — не протоколы

и процедуры, это епархия бюрократии, иерархически структурированной системы. Тогда как

- *бизнес — это процесс, в котором должны быть задействованы все его участники вне зависимости от их положения в структуре.*

Суть бизнеса противоречит принципам бюрократического функционирования.

Реинжиниринг бизнеса на сегодняшний день является наиболее актуальной, хотя и непростой проблемой для руководителя, желающего осуществить эффективные изменения в ведении дел.

Итак, бизнес переживает следующие этапы в своем развитии.

1. Стадия первоначального накопления капитала.
2. Стадия структурирования ядра бизнеса.
3. Стадия роста и формирования бизнеса.
4. Стадия формирования управленческих процедур.
5. Первый кризис — потеря управляемости бизнеса.
6. Стадия инжиниринга бизнеса.
7. Стадия реинжиниринга бизнеса.

4.3. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса

«Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование всех процессов для существенного улучшения в ключевых для современного бизнеса показателях результативности» — вот как теперь звучит «Отче наш» современного менеджмента. Именно так определяют понятие «реинжиниринг» его творцы М. Хаммер и Дж. Чампи в своем классическом труде «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе».

Различие между инжинирингом и реинжинирингом можно проиллюстрировать на не совсем обычном, но очень показательном примере. В один из январских дней 1999 года конструктор силового оборудования для бодибилдинга Рой Симонсон впервые отправился со своим сыном кататься на сноуборде. Наутро Рой, который считал свою физическую форму идеальной, поскольку ежедневно занимался в спортклубе с максимальными нагрузками, почувствовал себя совершенно разбитым. Это натолкнуло его на мысль создать принципиально новое силовое оборудование

которое не просто будет помогать наращивать мышечную массу, но и готовить тело к реалиям обычной жизни. Так зародилась идея «тренинга для активной жизни», или функционального тренинга.

Если развить эту мысль, то можно сравнить технологии и модели для совершенствования человеческого тела, которые практиковались в бодибилдинге, с инжинирингом бизнеса. Казалось бы, все было сделано идеально. Но выяснилось, что тренированное тело не выдерживает предложенной нагрузки. Поэтому возникла необходимость в другом тренинге, или реинжиниринге физических занятий. Тренировки должны отвечать определенным требованиям.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕСА ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПОНЯТИЯХ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ БАЗОВЫМИ ДЛЯ БИЗНЕСА: СТОИМОСТЬ, КАЧЕСТВО, СЕРВИС И ТЕМПЫ.

Фактически в процессе реинжиниринга из некоей, пусть даже прекрасно организованной структуры необходимо сделать хорошо работающий бизнес, направленный на конкретную цель и преодолевающий конкретные трудности.

Кто будет проводить реинжиниринг? Первостепенная роль отводится человеческому фактору. Казалось бы, вот оно, решение проблемы! Но здесь и кроется основная загвоздка. *До сих пор не была найдена эффективная технология для широкого внедрения реинжиниринга. И результаты применения реструктуризации бизнеса озадачивают: и 100% успеха в некоторых компаниях, и 85% неудач в общем итоге. Парадокс, свидетельствующий об отсутствии какого-то существенного (т. е. влияющего более чем на 80% результативности) элемента в применяемом подходе.*

Мы возьмем на себя смелость сказать, что

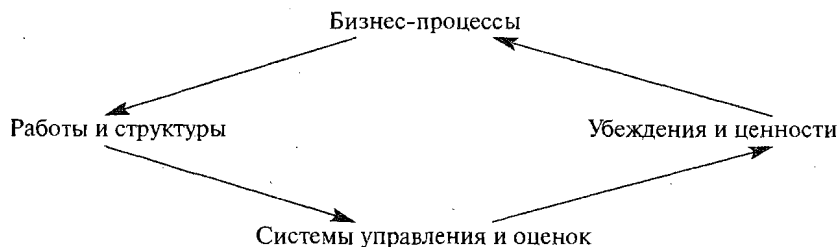
- *именно человеческий фактор и явился камнем преткновения для широкого внедрения реинжиниринга в практику.*

Удивительный разброс результатов говорит о том, что исследователи подошли максимально близко к иррациональному ядру бизнеса, которое составляют особенности личностей работающих людей. До успеха осталось немного — связать мотивации и способности менеджера с технологией менеджмента.

По М. Хаммеру и Дж. Чампи «новый мир работ» состоит из следующих процессов:

- *изменение рабочих единиц: от функциональных отделов к процессным командам;*
- *изменение характера работы: от ориентированной на простые задачи к многомерной;*
- *изменение роли людей: от контролируемых работников к наделенным полномочиями;*
- *изменение методов подготовки к выполнению работы: от профессионального обучения к общему образованию;*
- *изменение критериев оценки результатов работы и компенсации за нее: от деятельности к результатам;*
- *учет других показателей для продвижения по службе: от результатов к способностям;*
- *изменение задач: от защитных к производительным;*
- *изменение роли менеджеров: от надсмотрщиков к консультантам;*
- *изменение организационных структур: от иерархических к плоским;*
- *изменение роли руководителей: от учетчиков результатов к лидерам.*

Резюмируя, можно сказать: главное в реструктуризации бизнеса — изменение роли работника. Теперь он ценен для предпринимателя не как придаток к машине или конвейеру, а своими личностными ресурсами. Такой подход проиллюстрирован «Алмазной моделью системы внутрифирменного управления».



Алмазная модель системы внутрифирменного управления

Имея на руках технологию решения продекларированных живыми классиками идей, мы можем более точно представить

функционирование оптимальной бизнес-структуры, изображенной в виде «колеса бизнеса». Основными движущими силами любого дела являются мотивации и способности работников. Именно они — первичный элемент бизнеса.

4.4. Типологический реинжиниринг — решение парадокса реинжиниринга

В классическом определении реинжиниринга его создатели выделяют четыре ключевых слова: «фундаментальное», «радикальное», «существенное» и «процессы» (желающим изучить этот материал подробнее мы предлагаем самостоятельно ознакомиться с этим «Новым заветом» бизнеса), при этом наибольшее значение придается «процессам». Мы считаем необходимым дополнить приведенный перечень понятий словосочетанием «адекватными менеджерами», которое удачно вписывается между словами «радикальное» и «существенное», если, употребив их последовательно, составить связный текст.

Итак,

РЕИНЖИНИРИНГ — ЭТО ФУНДАМЕНТАЛЬНОЕ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ И РАДИКАЛЬНОЕ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ АДЕКВАТНЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ СУЩЕСТВЕННЫХ УЛУЧШЕНИЙ В КЛЮЧЕВЫХ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА ПОКАЗАТЕЛЯХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ.

Это наша формула *типологического реинжиниринга* бизнеса. Она позволяет решить парадокс реинжиниринга. Такой подход основан на одной из современных технологий управления человеческим ресурсом — типологическом подходе. Парадокс реинжиниринга — это проблема конкретных людей. Наша задача — найти технологический способ подбора адекватных менеджеров.

Подтверждение правильности нашего решения этой проблемы мы получили от представителя компании «Фольксваген коучинг МБХ» — специальной службы по персоналу корпорации «Фольксваген», которая занимается вопросами подбора кадров. Оказывается, фирма использует только две психологические технологии для оценки качеств управлен-

цев: НЛП (нейро-лингвистическое программирование) как тактическую технологию и типоведение как особый механизм стратегической оценки ядра личности управленца.

Итак, мы применяем типоведение для решения проблемы реинжиниринга. При помощи технологии оценивают и подбирают адекватных менеджеров. Ошибок немного, воспроизводимость метода и его эффективность превышает 80%. Да, подход не очень прост в практическом применении, но он представляет собой реальный выход из положения. На чем основана новая технология? С одной стороны, используется инструментарий из психологии — типоведение (см. главу 3), а с другой — экономические понятия.

Каковы же основные составляющие типологического подхода, которые помогут разрешить парадокс реинжиниринга?

1. С точки зрения экономики:
 - праксиологический подход;
 - принципы оптимизации.
2. С точки зрения психологии:
 - типоведение.
3. С точки зрения экономики и психологии:
 - развитие управленческой компетентности руководителя (коучинг-технологии — см. ниже);
 - групповая психодинамика управляющей команды.

Соединение экономики и психологии всегда было серьезной проблемой. Как соединить жесткие экономические законы с особенностями психологии конкретных людей? На сегодняшний день существуют только два подхода к решению этого вопроса.

Первый — *развитие управленческой компетентности руководителя*. Истинная проблема российского бизнеса — это проблема руководителя, владельца этого бизнеса.

- *Бизнес — это бизнес одного человека.*
- *Человек есть — бизнес есть, человека нет — бизнеса нет.*

Второй способ соединения экономики и психологии — это *использование принципов групповой психодинамики в совершенствовании работы управляющей команды*.

Оптимальной технологией реализации такого подхода является коучинг (Coaching).

- *Коучинг — это новая профессия, синтезированная из психологии, менеджмента, финансов, философии и направленная на повышение эффективности клиентов в их профессиональной деятельности и личной жизни.*

Суть коучинга состоит в том, что коуч (личный консультант), следуя определенной методике постановки задачи, предлагает клиенту самому вырабатывать цели, а затем и план их реализации. Непременным условием их достижения считается задействование механизма самого мощного «двигателя» человечества — самомотивации исполнителя. Методика эта пришла из спорта, и сегодня спортсмен высшего класса, стремящийся к золотым медалям, должен иметь персонального коуча (тренера). Как пишет газета «Washington Post», «...через несколько лет коучинг станет нормой делового мира» и в скором времени уже будут спрашивать не есть ли у тебя коуч, а кто твой коуч. Так что если вы вдруг узнаете, что у вашего коллеги-бизнесмена появился личный коуч, то для вас это должно стать серьезным сигналом — конкурировать с ним станет гораздо сложнее.

К сказанному добавим только, что авторы расширили возможности коучинга, подключив типоведение. Теперь знание психотипа личности клиента, а равно и своего собственного позволяет оптимизировать многие процессы в достижении поставленных целей. Сегодня с полной уверенностью можно утверждать, что современный бизнес переживает четвертый этап в своем развитии, если хотите, четвертую революцию. Сегодня в бизнесе первое место занимает человеческий фактор, именно он определяет эффективность современных бизнес-процессов.

4.5. Как проводить типологический реинжиниринг

Начинать думать о реинжиниринге бизнеса нужно тогда, когда еще не приступали к инжинирингу. Это связано с тем, что по-настоящему навести порядок в фирме могут только те

люди, которые способны в дальнейшем перейти к следующему этапу развития бизнеса. Таким образом, начинать проведение реинжиниринга лучше не с изменения структуры бизнеса, а с управленческого ядра, непосредственно с работающих людей. Иначе говоря, с типологического реинжиниринга управления.

Реинжиниринг невозможен без проведения консалтинговой работы. Управленческий консалтинг (консультирование) — это содействие специалистов в повышении эффективности работы компании через организационные изменения. Консалтинг можно сравнить с работой буравчика, который позволяет поочередно вскрывать проблемы и доводить их решения до конкретного практического результата.

Работа консультирующих специалистов проходит в несколько этапов.

1. На острие исследовательского буравчика находится первый и основной этап консалтинга — *диагностика и актуализация проблем собственника*, ведь проблемы бизнеса чаще всего кроются в проблемах личности самого собственника. Продолжительность этого этапа — 2 недели. Первично это часовое экспертное собеседование, которое позволяет через определение особенностей личности собственника, а точнее, его психотипа обозначить круг возможных проблем в бизнесе. Собственнику предоставляется возможность оценить достоверность полученной информации. Результаты этого этапа позволяют собственнику глубже осознать слабые места своего бизнеса, а также произвести самокоррекцию (в определенных пределах).

2. *Кадровый аудит управляющей команды*. Это работа по выявлению личностного потенциала членов управляющей команды (УК), а также тех, кто имеет личностно-важное значение для собственника (охрана, шофер, референт). Помимо личностно-деловых качеств членов УК составляется праксиологическое описание бизнеса в целом: его вид, мощьность, цели и т. п. Полученные результаты позволяют оценить правильность расстановки кадров, компетенции и т. п.

3. *Праксиологический анализ деятельности предприятия.* Делается стандартизованное описание основных характеристик бизнеса (структура, мощность, вид, цель и т. д.), включая описания бизнес-процессов в американском стандарте IDEFO. Этот этап длится 3–5 месяцев, конечным результатом его является выработка оптимальной типологической структуры, разделение обязанностей между членами УК, определяется система заработной платы, делается описание моделей конечного результата (МКР) работы каждого члена УК.

Праксиологический анализ бизнеса дает квалифицированную оценку реальной картины бизнеса. Он снабжает собственника обширным материалом для самостоятельной работы по структурированию и функционированию бизнеса и позволяет оценить работу топ-менеджеров, чтобы потом заключить с ними трудовые контракты. Кроме того, праксиологический анализ — основа для построения автоматизированной системы контроля и учета работы УК.

4. *Постановка регулярного менеджмента.* Занимает 6 месяцев и представляет собой практическую реализацию рекомендаций третьего этапа. В ходе этой работы принимаемые управленческие решения апробируются и корректируются. Итогом этого являются качественные изменения работы УК.

Таким образом, с помощью типологического реинжиниринга бизнес-процессов выстраивается новая базовая структура бизнеса собственника, которая способна эффективно реагировать на любой вызов окружающей действительности.

4.6. Работа консультантов

Назначение управленческого консалтинга, на наш взгляд, — повышение управленческой компетентности заказчика до максимально возможного уровня, его личного уровня, а не абстрактного норматива.

Перед собственником стоит задача — создать такую эффективную пирамиду власти, которой он сможет управлять, а способность управлять зависит от личностно-деловых качеств соб-

ственника. На них и ориентируется консультант, приглашенный ввести в команду первого заместителя. Соотношение способностей собственника и топ-менеджера может быть таким:

- А — топ-менеджер по психотипу «можнее» собственника — ситуация «гипер»;
- Б — новый топ-менеджер «слабее» собственника — ситуация «гипо»;
- В — совпадение психотипов — ситуация «Как надо!».

Случаи А и Б приведут к взаимному недовольству. Только при варианте В можно говорить о дальнейшем построении команды.

Рост управленческой компетентности должен проходить естественно, вершины надо осваивать методично, у заказчика должно создаться впечатление, что он всего достигает сам, а консультанты практически ни при чем. Тогда достигнутый результат окажется стойким и будет повышаться.

Консультанты должны суметь преодолеть сопротивление владельца бизнеса вмешательству в его внутренний мир. С одной стороны, он хочет, чтобы его чему-то обучили (ведь пригласил же он консультантов!), а с другой стороны, сопротивляется этому, постоянно доказывает, что он и так все умеет и знает. Поэтому неправильно привлекать штатного сотрудника (особенно это касается бизнес-психолога).

- *Оптимальная схема преодоления сопротивления шефа — работа двух разных по психотипу консультантов.*

В этом случае происходит так называемый феномен групповой психотерапии, когда третий участник легче воспринимает советы «со стороны». Когда происходит открытое вторжение в стереотипы личности, интегральному воздействию легче подчиниться, чем индивидуальному.

Работа приглашенных консультантов всегда вызывает повышенный интерес и обрастает всевозможными слухами, так как задевает сердцевину бизнеса и непосредственно влияет на интересы исполнителей. Поэтому не надо оценивать качество работы консультантов по отзывам подчиненных. Там, где на-

чинается обсуждение эффективности консалтинга с работниками, там прекращается настоящий консалтинг собственника. Поэтому подчиненных не посвящают в закрытую часть управленческой информации: объемы договорных работ, порядок проведения расчетов и т. д. Мы рекомендуем проводить оплату такого рода услуг из личных средств собственника. Это повышает ответственность консультантов, усиливает доверительный характер процедур и в результате повышает эффективность работы.

- *Работа с собственников в коучинге стоит на первом месте.*

Консультирование гарантирует клиенту, что задачи, которые необходимо решать, окажутся ему по плечу (желательно, чтобы они были чуть-чуть выше). В одном из вариантов перевода с английского коучинг означает — «содостижение, содействие». Бизнес-консультант, как и тренер в спорте, должен постепенно вести своего клиента к более высоким результатам в бизнесе.

Но не следует преувеличивать роль такого специалиста, поскольку его видение проблем всегда носит односторонний отпечаток собственного психотипа. Еще раз отметим, лучше, если консультантов должно быть двое и они должны принадлежать к диаметрально противоположным психотипам, тогда их работа будет более эффективной.

4.7. Три кита бизнеса: стратегия, тактика и человеческий ресурс

Праксиологический подход, имея несомненную научную ценность, до последнего времени оставался на обочине основного направления менеджмента, потому что пока не давал возможности связать воедино определенные стандарты принятия управленческих и/или исполнительских решений с определенными типами людей, хотя и помог выделить общие модели человеческого поведения. Решающий прорыв в этом вопросе позволило сделать типоведение. Именно оно открыло широчайшие возможности праксиологического анализа.

Установление связи между типом личности и праксиологическими стандартами поведения человека особенно важно при описании деятельности, которая может принести успех.

- *Определение связи между типом личности и праксиологическим стандартом поведения человека называется типологической праксиологией бизнеса, которая через праксиологическое описание необходимого вида деятельности подводит к осознанному подбору оптимальных исполнителей и руководителей.*

Руководствуясь типологической праксиологией, можно выделить в бизнесе три основания: стратегию, тактику и человеческий ресурс (HR — human resources). Это три основные части, три кита бизнеса. Понятие HR включает в себя не только людей, непосредственно участвующих в бизнесе, но и людей, задействованных в рекламе, ведающих кадрами, отвечающих за связь с общественностью (PR) и т. п. Если проанализировать с типологических позиций каждое из этих направлений, то мы еще раз придем к выводу: один человек не может вести все три направления работы одинаково качественно. Давайте посмотрим, что стоит за понятиями «стратегия», «тактика» и «человеческий ресурс» (HR). Для этого проведем бизнес-структуризацию «периодической системы» психотипов (см. табл.).

Общая таблица психотипов

(ST) Менеджеры (SF)		(NT) Эксперты (NF)	
хард-менеджеры	софт-менеджеры	исследователи	гармонизаторы
ESTP Маршал	ESFP Политик	ENTP Новатор	ENFP Инициатор
Управители		Концептуальные эксперты	
ETSJ Администратор	ESFJ Энтузиаст	ENTJ Предприниматель	ENFJ Наставник
Высшие организаторы		Бизнес-эксперты	
ITSJ Инспектор	IFSJ Хранитель	INTJ Аналитик	INFJ Гуманист
Организаторы		Системные эксперты	
ISTP Мастер	ISFP Посредник	INTP Критик	INFP Романтик
Руководители малых групп		Бизнес-эксперты	
		Эксперты по кадровому менеджменту, PR и рекламе	

СТРАТЕГИЯ

Стратегия — это суть и ядро бизнеса. Стратегия отражает такое психологическое понятие, как «деловая логика» (Te). Она присуща людям, у которых в формуле психотипа присутствует буква «Т». То есть эти люди способны объективно, логически оценивать информацию и принимать рациональные решения. Причем в зависимости от окраски данной функции происходит разделение на логику деловую и практическую (см. выше). Напомним, что ключевые слова для характеристики обладателей «деловой логики» — это «рассудочность, рациональность, прагматизм, функциональность, выгодность, полезность, целесообразность, стоимость, экономичность, оптимальность, деньги, технология, алгоритм».

- *Деловая логика — способ познания окружающей экономической реальности, который позволяет создавать реальные блага, а не перераспределять их.*

Типологический подход, учитывающий наличие деловой логики, позволяет решать проблему ведения стратегического раздела в бизнесе. Кто больше других способен на это? Это Предприниматель (ETNJ) и Критик (INTP).

Представителей психотипа Предприниматель (ETNJ) можно назвать «принцами и нищими бизнеса». Потому что, с одной стороны, они способны принимать неординарные бизнес-решения и взлетать достаточно высоко. А с другой — часто становятся жертвами собственного подхода к делу. Амбициозные, окрыленные успехом, они тем не менее не могут быть сразу и успешными стратегами, и умелыми тактиками и мастерски взаимодействовать с людьми. Последнее особенно трудно дается Предпринимателю.

Если Предприниматель (ETNJ) — первопроходец, то Критик работает в уже освоенной другими экономической среде, находя незадействованные ресурсы. Одной из областей приложения сил Критика — проведение маркетинговых исследований, которые показывают, насколько эффективно используется экономическая реальность. Стратегия Критика — повышение эффективности существующих бизнес-структур.

ТАКТИКА

Тактика в бизнесе — это ежедневная и ежечасная кропотливая организационная работа по обеспечению бизнес-процесса. К такой работе наиболее приспособлены психотипы, содержащие в своей формуле сочетание букв (SJ).

S — сенсорика, означающая практичность замыслов, реальность в повседневности.

J — рациональность суждений, категоричность в принятии решений.

Менеджер в широком понимании слова — это организатор. Менеджеров с «жестким управленческим ядром» (ST) обозначаем как «хард-менеджеры», с «мягким ядром» (SF) — «софт-менеджеры».

Сфера бизнеса, связанная с «железным» порядком (производство и контроль), требует «Высшего организатора» — Администратора (ETSJ), если коллектив насчитывает от 50 до 100 человек, и просто «Организатора» — Инспектора (ITSJ), если коллектив средней численности.

В бизнесе, где велико значение человеческого фактора (например, в торговле), аналогичное распределение организаторской ниши будет таково: «Высший организатор» — Энтузиаст (EFSJ), «Организатор» — Хранитель (IFSJ).

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС (HR)

Под этим понятием подразумевается ведение бизнеса в обществе людей. HR-технологии должны быть основаны на использовании сочетания таких качеств личности, как интуиция (N) и этика (F), ориентированных на человеческий фактор (NF). Ключевые слова для характеристики обладателей этих качеств: интуиция возможностей и способностей человека, его истинных мотивов, интуиция на события, происходящие в обществе; этика взаимоотношений и связей, этика эмоционального накала.

Этот вид деятельности требует от человека не только выше-названных свойств, но и навыков переработки информации,

поступающей одновременно, а также высокой коммуникабельности. Такая работа является вариантом экспертного подхода к вопросам взаимоотношений. Наилучшим образом с ней справляются два психотипа: Наставник (EFNJ) и Советчик (ENFP). Их место внутри уже готовой бизнес-структуры.

✓ Для всех уже аксиома, что имидж предпринимателя и имидж фирмы, им возглавляемой, — это одно целое.

Понятие «имидж» можно разложить на две составляющие:

Имидж = Имидж (внутренний) + Имидж (внешний).

Имидж внутренний — это «то, как ты ведешь себя с подчиненными», и он должен адекватно отражать ваш психотип.

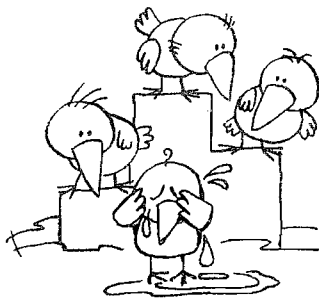
Имидж внешний — это «то, как ты представляешь себя обществу», и здесь немалую роль играет ваш специалист по PR. Внешний имидж должен соответствовать вашему бизнесу.

Результат анализа трех основных частей бизнеса показывает, что его три кита имеют принципиальные различия. И можно с уверенностью утверждать: качественно выполнять работу по всем трем направлениям одному человеку не под силу. Более того, практика показывает, что каждое направление требует определенного исполнителя и при этом должны совпасть бизнес-задачи и профессиональная пригодность человека, психофизиологические характеристики его психотипа. Соответственно для успешного ведения бизнеса необходимо наличие команды, в которой каждый участник по своим личностным характеристикам дополняет другого.

4.8. Как структурировать бизнес

Вопрос правильного структурирования бизнеса — вопрос его жизнеспособности. Выстраивать организацию можно как функционально, так и нефункционально. Впрочем, второй вариант в чистом виде возможен только при малой мощности бизнеса, на уровне самодостаточной команды. Неструктурированность предприятия большой мощности — разрушающий фактор, порождающий воровство, злоупотребления и т. д.

Кроме структурирования организации в целом важно структурировать бизнес-команду, при этом можно выделить



несколько уровней. Рассмотрим пять из них, на наш взгляд, основных.

Первый — это уровень *собственников*, которыми в современных условиях могут являться представители любого психотипа.

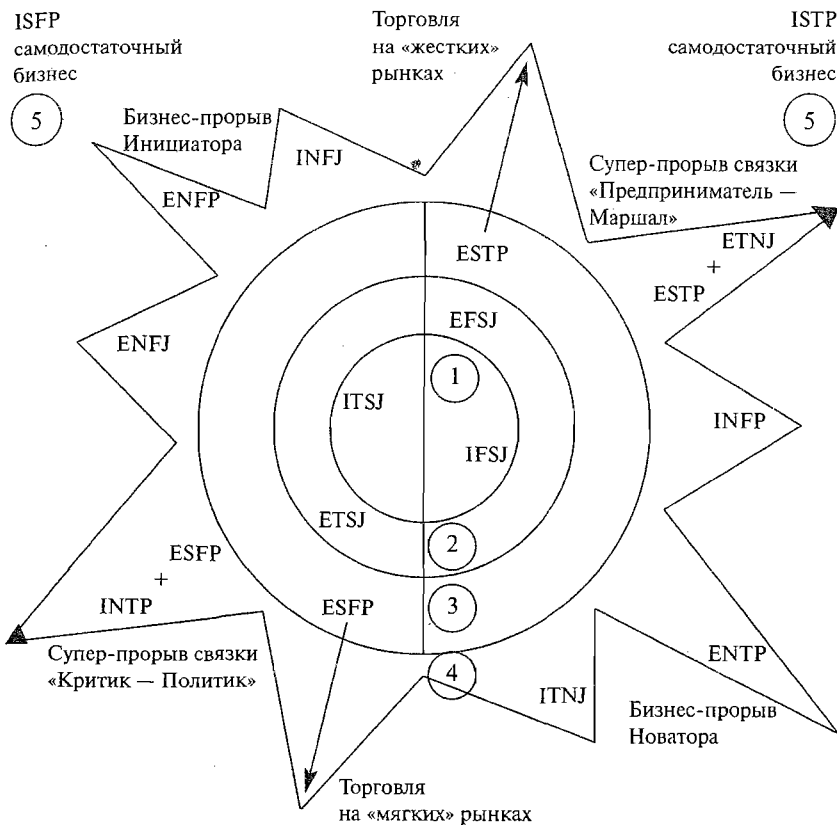
Вторым уровнем структурирования бизнес-команд является уровень *Экспертов*. При этом идти можно двумя путями. В первом случае привлекают людей, способных к принятию стратегических решений (Предприниматель — ETNJ, Критик — INTP), и создают соответствующую должность, которую, как правило, называют «директор по развитию». Во втором случае привлекают специалистов по вопросам HR: Инициатор — ENFP или Наставник — EFNJ, которым дают статус директора по связям с общественностью (PR), менеджера по кадрам и т. д. Второй уровень структурирования помогает организовать работу людей, призванных решать стратегические вопросы и применять HR-технологии.

Но настоящее построение команды начинается с третьего уровня — уровня *Управителей*. Существующая на сегодняшний день теоретическая база показывает, что функции Управителя лучше других выполняют представители двух психотипов: Маршала (ESTP) и Политика (ESFP). Их особенностью является то, что они способны к восприятию большого количества информации. Они и руководят, и выстраивают сложные управленческие схемы, причем на подсознательном уровне, не теряя контроля над ними.

Четвертый уровень построения команды — уровень *Организаторов*, решающих рутинные тактические ежедневные задачи. Наличие в формуле психотипа качеств (SJ) типично для Организаторов в чистом виде. Прежде всего это Администратор (ESTJ) и Энтузиаст (ESFJ). Кроме того, к Организаторам относятся Инспектор (ISTJ) и Хранитель (ISFJ). Они хорошо

подойдут в качестве руководителей среднего звена, которое является основой структуры любого бизнеса.

Пятый уровень — это *фундамент*. Самый нижний самодостаточный уровень. Ему наиболее соответствуют представители психотипов Мастер (ISTP) и Посредник (ISFP). Фактически они на практике и стратеги, и тактики, и специалисты по HR.



Звезда по имени Бизнес

- ① — Организационное ядро бизнеса; ② — высшая организационная структура бизнеса; ③ — корпоративная оболочка бизнеса; ④ — экспертная зона бизнеса; ⑤ — самодостаточный бизнес

На этом уровне и исполнители, и лица, принимающие решения вместе, одной командой решают и управленческие, и организационные, и исполнительские задачи.

4.9. Мощностъ бизнеса

Принципиальный вопрос для ведения бизнеса — его мощностъ. Различная мощностъ бизнеса предполагает свои организационные и управленческие решения, и в каждом случае привлекаются специалисты разного уровня.

САМОДОСТАТОЧНЫЙ БИЗНЕС

Формула идеального бизнеса такова: его мощностъ должна быть адекватна способностям его менеджеров. В самодостаточном бизнесе в одних руках находятся управление, организация и экспертная оценка бизнеса.

Как в этом случае происходит управление? Через личностное влияние создаются и поддерживаются рациональные отношения, если менеджер — Мастер (ISTP), или эмоционально-доверительные (дружеские, дипломатичные), если менеджер — Посредник (ISFP).

Как проводится организационный менеджмент? В основе процесса, направленного на безусловное достижение цели, лежит гибкое структурирование организационных функций и гибкий контроль за их выполнением, если менеджер Мастер (ISTP). У Посредника (ISFP) это происходит так же, но при большем влиянии внутренних эмоционально-психологических факторов, что чревато неравномерностъю в организации работы.

МАЛЫЙ БИЗНЕС

От руководителя малого бизнеса (ISJ) требуются два основных качества — прагматизм и строгая упорядоченность действий.

Оптимальные зоны малого бизнеса: стандартизованные и воспроизводимые процессы среднего технологического уровня. Например, малые предприятия сферы обслуживания численностью до 30 человек.

Управление в этом бизнесе подразделяется на «жесткое», если бизнес-процесс мало зависит от человеческого фактора, и «мягкое», когда задействованы человеческие ресурсы (например, торговля, сфера обслуживания).

Управленческое и организационное воздействие строится на упорядоченном прагматизме, который позволяет довести все идеи до конкретного результата. При небольшом количестве работников с этим хорошо справляются представители двух психотипов (SJ) с интровертированной окраской: Инспектор (ITSJ) и Хранитель (IFSJ).

СРЕДНИЙ БИЗНЕС

При увеличении размеров бизнеса и его мощности необходимо не просто воспроизвести стандартные технологические процессы, а организовать несколько таких процессов. Если основой малого бизнеса является создание и поддержание в порядке технологических процедур, то в среднем бизнесе приходится иметь дело с организационными проблемами из-за привлечения к работе значительно большего количества людей, то есть организационные процедуры преобладают над технологическими. В таких условиях главное качество для руководителя — упорядоченный прагматизм с акцентом на слове «упорядоченный». С управлением в среднем бизнесе хорошо справляются два типа менеджеров (с экстравертированной окраской): Администратор (ETSJ) и Энтузиаст (EFSJ).

БОЛЬШОЙ БИЗНЕС

Верхом организационной структуры является большой бизнес, в котором не только воспроизводят стандартизованные технологические процессы и организуют сразу несколько

таких процессов, но и обеспечивают взаимодействие созданной структуры с окружающим миром со всеми вытекающими последствиями.

Как видим, на этом уровне организации бизнес выходит на внешнюю среду. Ограничений по масштабам и размерам управляемых структур практически нет. Главная задача управления в большом бизнесе — необходимость поддерживать организацию дела. Эффективное воздействие здесь — силовая сенсорика (об этом мы уже говорили выше), присущая Управителям — Политику (ESFP) и Маршалу (ESTP). Существование большого бизнеса без привлечения в бизнес-команду Управителей невозможно в принципе.

В заключение можно сказать, что «бизнес как песня» возникает тогда, когда удастся связать суть бизнеса, его вид, цель и его организационную сторону. Настоящий прорыв в ведении дел происходит при правильно выбранном направлении, подкрепленном хорошей организацией.

4.10. Вид бизнеса

Бизнес — многокомпонентная структура, работа которой подчинена одному — продаже продукта. Исходя из этого, выделяют три вида бизнеса. Бизнес, сутью которого является производство материальных ценностей. Бизнес, сутью которого является продажа готовых продуктов, товаров, оказание услуг. И бизнес как создание творческих продуктов научного и художественного плана.

В первом случае в качестве основного ядра дела выступает жесткий технологический процесс, а роль человеческого фактора минимальна (например, промышленное производство в ВПК). В управленческом плане это епархия (ST) жестких менеджеров (хард-менеджеров). В организационном плане это апофеоз организации, структуры, четкого разделения полномочий, компетенций, а также технологичного делегирования.

Второй вид бизнеса связан с большой ролью социальных связей и контактов — это сфера обслуживания, торговли.

Наиболее комфортно чувствуют себя здесь софт-менеджеры с ядром (SF). Данный вид бизнеса представляет собой сферу управления в чистом виде, когда личностные качества более важны, чем организационные действия.

Наиболее сложными видами бизнеса с точки зрения структуры являются те, где создают научные и художественные идеи, интеллектуальные продукты. Основная задача такого бизнеса — эффективно разделить творческую и менеджерскую части, а это непросто. И главная роль здесь отводится экспертам, а не менеджерам.

В последних видах бизнеса эффективно работают люди психотипов с ядром NT или NF, то есть те, в структуре которых присутствует креативная функция N (интуиция). Именно эти предприятия потрясают мир своими бизнес-прорывами. На них создают принципиально новые продукты, выпускают высоко rentабельные художественные творения (фильмы Голливуда, например). Но при всех возможных взлетах надо иметь в виду: если отсутствует хорошо отлаженная организационная оболочка, такой бизнес обречен. В целом подобные предприятия представляют собой квази-бизнес, в котором важны не столько экономические показатели эффективности, сколько научный или художественный поиск в чистом виде. Рискованно? Да, но для настоящего предпринимателя этот бизнес представляет интерес.

Напомним еще раз: цель любого бизнеса — принцип «все на продажу!». И вся внутренняя инфраструктура бизнеса, о которой мы говорили, должна обслуживать этот принцип, а не наоборот!

4.11. Волны бизнеса

После того как определена суть бизнеса, предстоит выбрать ближайшую практическую цель. Есть бизнес, направленный на экспансию. И есть бизнес, направленный на стабильное развитие. Под стабильным развитием в данном случае понимается экономия. Совершенно стабильного состояния в бизнесе не бывает. Его развитие всегда происходит волнообразно:

дело идет или на подъем, или на спад, который требует принятия оптимальных с точки зрения экономики решений. Какие характеристики имеет бизнес в своем развитии?

1. БИЗНЕС — ЭТО НЕПРЕРЫВНОСТЬ ДВИЖЕНИЯ

Стало уже общим правилом говорить, что бизнес — это непрерывно развивающаяся структура, когда остановка невозможна, хотя бы из-за воздействия конкуренции и других рыночных факторов. В силу того, что бизнес-структуры существуют в определенной бизнес-среде на своем рынке, очень важно определить стадию развития рынка, что имеет в конечном итоге значение для подбора управляющей команды (УК).

Все эти факторы приводят к непрерывной пульсации как на уровне бизнес-среды, так и на уровне фирмы (см. рис.). Выигрывает тот, кто первым почувствовал этот ритм. Настоящий бизнесмен предугадывает зарождение волн, он предвосхищает рыночный бум вокруг того или иного товара, а кто не успел, тот опоздал!

Движение
в бизнесе



2. ЭКСПАНСИЯ БИЗНЕСА

Наиболее благоприятные возможности дает экспансия, расширение зон бизнеса. Здесь возможны четыре варианта развития событий:

1. Внешняя экспансия — все идет само собой — механизм расширения лежит вне фирмы — судьба ведет!

С точки зрения УК, это неблагоприятная ситуация, так как она не позволяет точно и объективно оценить менеджерский потенциал. В этом случае слабые менеджеры могут давать отличные показатели (что не обуславливается их личными достижениями).

2. Внутренняя экспансия — это наиболее тяжелое состояние, когда необходимо принимать усилия по расширению рынка в неблагоприятных условиях. Именно такая экспансия возможна при наличии психотипов Управителей — Маршал (ESTP) или Политик (ESFP). Именно их личностные качества позволяют переломить ситуацию, направить ее в благоприятное русло.

3. Оптимальная экспансия — состояние можно сравнить с движением опытного всадника на лихом коне. В этом случае получают те удивительные результаты, которые потрясают мир.

4. Неоптимальная экспансия — в качестве всадника оказывается человек неадекватного психотипа. И рынок испорчен, и всадник часто падает с коня.

3. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Оптимизация — противоположное экспансии состояние, когда происходит сжатие рынка и возникает необходимость в экономии затрат. Возможны следующие варианты этого явления.

1. Внешняя оптимизация — обстоятельства объективно вынуждают свернуть дело. Наибольшей проблемой с точки зрения типологии является задача сохранения ядра УК.

2. Внутренняя оптимизация — является настоящей необходимостью грамотного ведения бизнеса, потому что позволяет подготовиться к обязательному спаду в бизнесе, который неминуем (вопрос только: когда?). Всегда надо быть готовым к тому, что дела могут пойти плохо, — таково золотое правило

бизнесмена. С типологической точки зрения максимальную помощь в этом оказывают люди, имеющие в своем психотипе экономическую жилку. Они всегда будут поддерживать экономное расходование средств. Именно эти психотипы (Мастер — ISTP и Посредник — ISFP) образуют финансово-экономический хребет любой организации.

3. Адекватная (эффективная) оптимизация — характеризуется принятием наиболее адекватных решений по оптимизации, когда возникает совпадение между психотипом руководителя и его должностью (финансового директора). В период адекватной оптимизации эту работу качественно выполнить может только Хранитель (IFSJ).

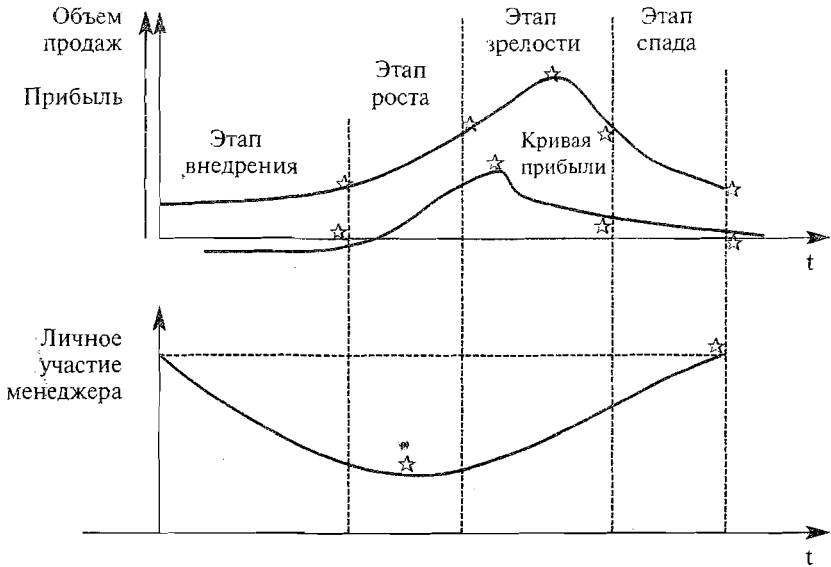
4. Неадекватная оптимизация — увлечение построением бизнеса «по учебнику». Это часто вступает в противоречие с психотипом руководителя или с объективными требованиями рынка. Тогда расходы на оптимизацию, превращенную в самоцель, становятся чрезмерными.

КРИВАЯ ПРОДАЖ

Жизнь товара отличается естественными перепадами. Схематично этот процесс можно отобразить в виде стандартной кривой жизни товара, которая диктует определенные организационные действия менеджеров на каждом этапе.

Все виды *экспансии* реализуются на первой стадии жизни товара, в продаже может участвовать менеджер любого психотипа, так как продукцию буквально хватают с колес.

К *внутренней оптимизации* надо переходить с точки снижения прибыли, которая наступает раньше физического снижения объема продаж. Стадия (фаза) снижения объема продаж — звездный час Управителей, которые могут существенно повлиять на ход продаж. Если и их усилия не увенчались успехом, то это сигнал для проведения необходимой экспертной оценки состояния дел на рынке и принятия стратегических решений, которые могут дать товару вторую жизнь, либо они приведут к выводу об отказе от товара вообще. То есть, если



Кривая жизни товара и степень участия менеджеров в продажах

продажи не идут у Политика (ESFP) или Маршала (ESTP), надо не их винить, а искать истинную причину неудач.

Кстати, именно на этом примере можно проиллюстрировать взаимосвязь между качеством управленческих решений и их оплатой. Если до пика прибыльности (на этапе внедрения и этапе роста) в стадии внешней экспансии любые мало-мальски разумные управленческие решения приводят к успеху, к автоматически возникающим результатам, то это требует адекватной, незавышенной материальной оценки. Настоящее материальное стимулирование, хотя бы в виде процентов от объемов продаж, столь любимых нашими бизнесменами, должно быть начато именно на стадии снижения объемов прибыли.



ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

5.1. Мифы о зарплате

В условиях рыночной экономики заработная плата является основным средством воздействия на работника. Какой же должна быть система оплаты затраченного труда, чтобы стать действительно эффективным инструментом? От правильного решения этого узлового для взаимоотношений работодателя и наемного работника вопроса зависит успех дела.

Пока многие из нас находятся во власти мифов о системе экономического стимулирования, доставшихся от предыдущей экономической формации. Они мешают непредвзято посмотреть на существующее положение дел.

Миф первый: «Все в бизнесе работают только за деньги».

Нередко владельцев бизнеса посещают удручающая мысль: вот, у других работают ради удовольствия или самореализации, из выших, так сказать, побуждений, а наши сотрудники думают лишь о деньгах. Не спешите, ваше суждение, скорее всего, опрометчиво. Статистика показывает, что только 20% людей действительно поглощены добыванием денег и постоянно чувствуют себя обделенными.

Миф второй: «В бизнесе прямая связь между размерами заработной платы и эффективностью работы».

Давайте представим ситуацию: мы предлагаем вам денег больше, чем вы получаете, неужели вы станете работать еще больше? У всего есть свои пределы, не так ли? Есть еще и другая жизнь, которая зовется личной, времени должно хватать и на нее.

Миф третий: «Система зарплаты в бизнесе должна быть простой».

В свое время на предприятиях, которые только начинали работать в рыночных условиях, возникали конфликтные ситуации из-за того, что по-

явился большой разрыв в оплате сотрудников отделов сбыта и других подразделений. Привыкшие к уравниловке люди негодовали, как можно платить такие деньги! И приводили довод: ведь они тоже весь день усердно работают, а результаты по оплате не идут ни в какое сравнение. Правда, когда обиженные принимались за работу сбытовиков, то у них ничего не получалось...

Миф четвертый: «Зарплата в бизнесе полностью зависит от руководства».

Если сравнить два предприятия одного профиля, одно из которых будет работать в мегаполисе, а другое в провинции, то зарплаты на них будут разные. Регулятором выплат будет выступать не начальник, злой или добрый, а рынок, рынок заработной платы, рынок труда.

Миф пятый: «Зарплата — это личное дело каждого работника».

Как бы вы хотели получать заработную плату — в конверте или по ведомости? Большинство сразу же ответит: конечно, в конверте. И по новому КЗОТу система распределения заработной платы может быть коммерческой тайной. Получается, что вроде бы зарплата — действительно личное дело каждого работника. Но, надо сказать, что подобная практика не универсальна для стран с развитой рыночной экономикой. Там деньги получают и в конвертах, и по банковским карточкам, и по ведомости.

Получается, что представления о заработной плате у наших соотечественников далеки от реальной жизни. Старые схемы для современного бизнеса не годятся, поскольку он представляет собой непрерывный творческий процесс, возникающий «здесь и сейчас» в голове предпринимателя и в умах его рабочей команды, а также потому, что бизнес живет по своим законам, которые многим еще предстоит открыть.

Когда-то, на заре появления нового способа производства материальных благ, существовала только сдельная оплата труда, самая жесткая, потом ей на смену пришла повременная. Помните, мы говорили об этом? А сейчас подходов к оценке труда работников множество. Чтобы сделать правильный выбор, давайте попробуем разобраться в ряде вопросов. Вот они.

- *Как задействовать личностно-мотивационный потенциал работника?*
- *Как выявить и запустить командный (групповой) механизм работы трудового коллектива?*
- *Как создать единое экономически напряженное пространство, обеспечивающее движение к цели бизнеса?*
- *Как оценить результаты и эффективность управленческого труда?*

- *Как оптимизировать структуру зарплаты?*

Разобравшись с обозначенными проблемами, зарплату можно сделать действительно эффективным стимулирующим механизмом. Давайте думать вместе.

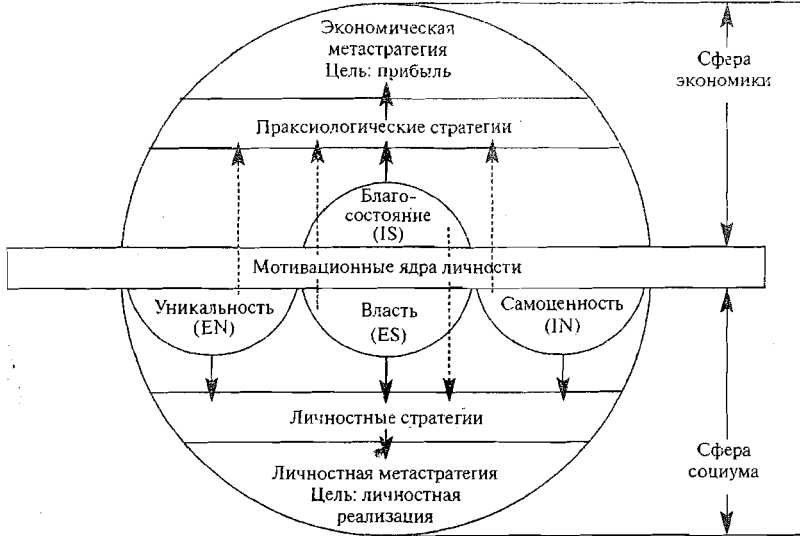
5.2. Как задействовать личностно-мотивационный потенциал работника?

Мы не откроем Америки, сказав, что объективные экономические противоречия, преломляясь на уровне человеческого сознания, имеют субъективное отражение. Одни работники заботятся об экономии средств, для других рациональное поведение — насилие над личностью. Все люди разные, разные у них и мотивы поведения при зарабатывании денег. Новая реальность заставляет переоценивать старые истины. Так, на Западе пришли к неожиданному выводу, что метод кнута и пряника полностью себя изжил. На современном этапе приходится учитывать более высокие уровни мотивации. В соответствии с теорией типоповедения можно выделить четыре основных мотива поведения работника: власть, уникальность, благосостояние и самоощущение.

Властными полномочиями всегда стремится обладать рожденный руководитель (ядро ES). Для этого типа людей характерны требования с признанием их статуса: престижное название должностей, наличие секретарей, автомашин и т. д.

Большинство рядовых специалистов принадлежат к группе с ядром EN. Основным стимулом для таких сотрудников на работе является признание их *уникальности*. Они предпочитают, чтобы их хвалили за ум, оригинальные подходы к решению задач и т. д. Как правило, их требования к заработной плате находятся на сравнительно невысоком уровне, и эти работники предпочитают, чтобы проблему повышения материального вознаграждения за них решал кто-то другой.

Если в основе мотивации — *желание улучшить благосостояние*, то между руководителем и исполнителем возможна такая конфликтная ситуация: работник хочет получать как можно

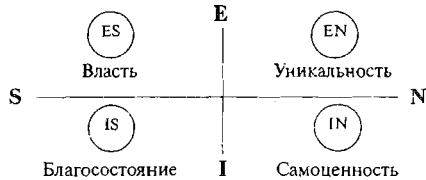


Обозначения:

- естественное (внутреннее) поведение
- замотивированное (внешнее) поведение

Пояснения:

1. Внутренний мотив зарабатывания денег у разных типов людей различен. Четыре основных типа мотивации:



2. Праксиологические стратегии отражают требования экономической деятельности. Личностные стратегии реализуются через внутриличностные модели поведения.

больше, а владелец в силу экономической ситуации вынужден платить меньше. К «выцарапыванию» денег склонны люди четырех психотипов с ядром IS. Дилемма разрешима путем оптимизации заработной платы.

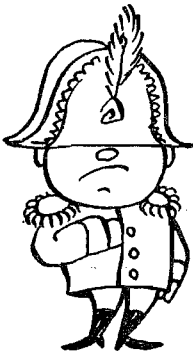
- *Оптимизация заработной платы — это приведение ее в соответствие с целями бизнеса. Она — не способ фиксации объема и качества труда, а индикатор усилий работника в достиже-*

нии целей бизнеса. Оптимизация заработной платы должна включать мотивационные механизмы сотрудника.

Особую сложность для работодателя представляют люди, у которых ядро психотипа IN. Мотивацией их поведения является *самоценность*. На этих сотрудников трудно воздействовать материальными стимулами, к ним нужен индивидуальный подход.

А теперь посмотрим, какими мотивами руководствуются представители всех названных выше 16 психотипов.

ES	EN	IS	IN
Власть	Уникальность	Благополучие	Самоценность
ESTP Маршал	ENTP Новатор	ISTP Мастер	INFP Романтик
ESFP Политик	ENFP Инициатор	ISFP Посредник	INTP Критик
ETSJ Администратор	ETNJ Предприниматель	ITSJ Инспектор	ITNJ Аналитик
EFSJ Энтузиаст	EFNJ Наставник	IFSJ Хранитель	IFNJ Гуманист



Власть (ES)

Маршал (ESTP), Политик (ESFP), Администратор (ETSJ), Энтузиаст (EFSJ).

60% руководящих работников относятся именно к этой группе. Их привлекает престижное положение в обществе, успешное продвижение по службе. Им необходимы власть и влияние, внимание и уважение. Успешно реализуют себя в деятельности практического характера с постоянно расширяющимся кругом обязанностей (экспансия).

Уникальность (EN)

Новатор (ENTP), Инициатор (ENFP), Предприниматель (ETNJ), Наставник (EFNJ).

Их привлекает уникальность задачи, ее сложность, увлекательность и перспективность. Люди этих психотипов могут доставлять немало хлопот руководителю своей нестандартностью, желанием выйти за рамки привычного.

Благосостояние (IS)

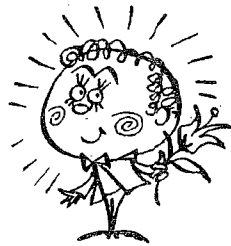
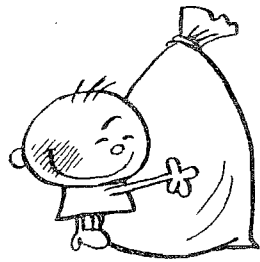
Мастер (ISTP), Посредник (ISFP), Инспектор (ITSJ), Хранитель (IFSJ).

Стремятся к материальному достатку, уверенности в завтрашнем дне, порядку, к комфортным условиям жизни и работы. Они образуют своеобразный фундамент рабочих коллективов, и поэтому руководитель всегда должен принимать во внимание их интересы. Если удастся поддерживать хорошие взаимоотношения с этой группой сотрудников, то и с остальными серьезными проблем не будет, коллектив будет работать успешно.

Самоценность (IN)

Романтик (INFP), Критик (INTP), Аналитик (INTJ), Гуманист (IFNJ).

Их интересует возможность заниматься тем, что значимо лично для них, и в свойственном им темпе. Мир идей — это то, ради чего они станут самоотверженно трудиться.



Рассмотренные мотивы поведения людей тех или иных психотипов свидетельствуют: на получение прибыли (это называется экономическая метастратегия) работают все сотрудники, но полностью цели бизнеса совпадают с мотивацией только одной группы — стремящейся к повышению благосостояния (IS). Три другие действуют в русле личностных стратегий, добиваясь прежде всего личностной реализации. Жиз-

ненный сценарий, который воплощают эти сотрудники, далек от экономических целей, от получения прибыли, поэтому их надо умело вовлекать в производственный процесс.

Использование мотиваций в системе экономического стимулирования не ограничивается описанными подходами. Известный американский психолог А. Маслоу (1908–1970) предложил классификацию мотивов поведения человека на рабочем месте, исходя из того, что человек реализует свои высшие потребности после удовлетворения низших. Ученый построил своего рода пирамиду, называемую пирамида Маслоу.

1. Физические потребности (еда и безопасность).
2. Потребность в любви и привязанности.
3. Потребность в признании и оценке.
4. Потребность в самоактуализации личности.

Работа приносит человеку доход, и он может питаться, одеваться, иметь жилище, содержать семью. Работа объединяет людей в коллективы, где каждый получает возможность получить признание и оценку.

Как утверждает типоведение, каждый добивается этого присущим ему способом. Один добивается власти, другой — повышения благосостояния, третий получает признание своей уникальности или осознание самоценности. Эти мотивации базисные. Они являются основой верхней ступени пирамиды — стремления к самоактуализации. Чтобы запустить в работу этот стимул, надо предоставить человеку возможность реализовать свой потенциал, свои способности, данные природой. Большую помощь здесь может оказать коучинг, применение руководителем техники активизации деятельности работника.

Как обычно складывается разговор между начальником и подчиненным, если поручение не было выполнено? На вопрос: «Почему ты...?» у исполнителя возникает естественная защитная реакция. А не будет оправдываться — потеряет самоуважение. Но выволочек можно избежать, если создать атмосферу, способствующую раскрытию потенциала работника. При постановке задачи исполнителю задают вопросы, начи-

нающиеся со слов «сколько», «когда», «что». Это хорошо организует, обостряет чувство ответственности у подчиненного. Вовлеченный в процесс человек чувствует свою значительность, и он не станет оправдываться, как нерадивый школьник, поскольку всю ответственность уже принял на себя. В случае неудачи он постарается перестроиться и будет продолжать двигаться к цели. Так работает механизм самомотивации. И в конечном счете при правильном подходе руководитель сформирует высокоэффективного исполнителя, которому будет многое под силу.

Выделенные мотивационные группы необходимо учитывать при выработке индивидуального подхода к подчиненным. Зная основные стимулы, которые определяют поведение работников, руководитель сможет правильно организовать процесс, ставя перед сотрудниками те задачи, которые им понятны, интересны и посильны. И особенности каждого работника должны найти отражение в заключенном с ним контракте.

5.3. Как выявить и запустить командный (групповой) механизм работы трудового коллектива?

Иначе предложенный вопрос можно сформулировать так: как группу людей превратить в хорошую управляющую команду? В своих рассуждениях мы будем опираться на описание психодинамики групповых процессов, которое сделал Дж. Морено (1892–1974) — американский психиатр, социальный психолог. Справедливости ради надо сказать, что его открытие было бы невозможно без других великих находок XX века — открытие бессознательного З. Фрейдом и определение психологических типов К.-Г. Юнгом, о которых мы говорили выше.

Знакомство с групповой психодинамикой довольно широко практикуется при проведении бизнес-тренингов. Правда, не всегда, на наш взгляд, безукоризненно. Часто психологи обещают, что после тренинга получится сплоченный коллектив управленцев. Но для бизнеса просто сплоченного коллектива недостаточно. Настоящее сплочение менеджеров может

произойти в том случае, если членов управляющей команды объединяет один вопрос, «замешенный» на экономике, решающий узловые проблемы бизнеса и затрагивающий всех без исключения. Таким объединяющим центром является система стимулирования труда работников предприятия, а проще говоря, зарплата.

Да, деньги в условиях рыночной экономики — это контрапункт взаимоотношений. И распределять их оптимально — самая сложная задача для работодателя. Система заработной платы должна иметь прозрачный механизм распределения, чтобы быть понятной и работодателю, и работнику.

Только когда заработная плата устраивает обе стороны, бизнес эффективно работает на прибыль.

Помочь найти оптимальные пути решения этой узловой проблемы действительно могут психологи, вооруженные правильным подходом.

Цель групповой психодинамики состоит в том, чтобы при помощи специальной технологии вывести группу управленцев на высокий уровень сплоченности и взаимопонимания. Только при гармоничных взаимоотношениях возможно решение самых сложных производственных вопросов, включая и вопросы экономического стимулирования. Но создать такую команду (team-building) совсем не просто. Эта задача под силу бизнес-тренерам высокой квалификации. Рядовые психологи могут не справиться, так как при решении вопроса о заработной плате сталкиваются не столько экономические интересы, сколько сложные характеры — членов управляющей команды и руководителя (владельца бизнеса).

Во время тренинга группа вырабатывает критерии оценки деятельности (КОД) для каждого из управленцев. Всем членам УК отводится роль экспертов, так как лучше их самих никто эти критерии не пропишет. Гарантией того, что КОДы будут оптимальными, является оценка полученных показателей как вышестоящим руководством, так и нижестоящим уровнем. Таким образом, в ходе работы группы все члены УК становятся звеньями единой экономической цепочки. Определенные

в числовой форме показатели КОДа закладывают в основу всех дальнейших расчетов заработной платы. Что интересно: если в управляющей команде имеется нерадивый или слабый работник, то группа со временем начинает предъявлять к нему все более жесткие требования, так как он будет разрушать целостность бизнес-процессов. И если у такого исполнителя результаты не будут улучшаться, команда начнет «выдавливаться» его из своих рядов. Не принявший правила игры увольняется «по собственному желанию».

Это и есть психологический механизм превращения группы людей в управляющую команду, которая сможет повести корабль бизнеса в успешное плавание.

5.4. Как создать единое экономически напряженное пространство, обеспечивающее движение к цели бизнеса?

Чтобы плавание, в которое руководящая команда поведет корабль бизнеса, было действительно успешным, необходимо создать единое экономически напряженное пространство (ЕЭНП). Иначе говоря, надо добиться таких взаимоотношений между участниками бизнес-процесса, чтобы самым оптимальным образом настраивать их на движение к конечной цели предпринятого дела — к систематическому получению прибыли. Процесс создания ЕЭНП противоречив по своей сути. Причем он включает противоречия как объективного, так и субъективного характера.

Начнем с того, что собственник, обладающий даром видеть конечную цель, как правило, никакого представления о существующих противоречиях не имеет. А они есть. К ним относятся так называемые *точки деструктивного экономического напряжения*. Поговорим о них.

1. Первое противоречие, мешающее бизнесу, возникает *между собственником и управляющей командой*. Если владелец видит картину целиком и за основу оценки положения дел он берет конечный результат, в частности доходность бизнеса,

то в поле зрения управляющей команды находится сам процесс и все показатели, связанные с его ходом. И так, цели собственника и УК различны.

2. Еще одно противоречие возникает при распределении сфер управленческого влияния *между группами менеджеров высшего звена*. Наиболее явно оно заметно, когда в бизнесе одновременно присутствуют и производство, и продажа. Каждая из групп полагает, что именно ее работа самая важная для дела. Хотим напомнить, что процесс продажи, по сути, также противоречив: то стабильность, то экспансия...

3. Третий уровень противоречий возникает *между управленцами среднего звена*, которые занимаются организационными вопросами, и *собственным ком*. Не мудрено, ведь их представления о конечном результате еще более далеки от истинного положения дел, чем представления менеджеров высшего звена.

4. А настоящий апофеоз противоречий приходится на *уровень исполнителей*. Низовые звенья с трудом понимают значение роли управленческого труда. Это накладывает отпечаток на отношения внутри коллектива, на царящие там настроения. Часто людям кажется, что они должны получать деньги за сам процесс выполнения трудовой операции. Свою работу они часто не связывают с конечным результатом деятельности бизнеса.

Создание единого экономически напряженного пространства нивелирует возникающие противоречия, оно улучшает взаимопонимание между людьми с различной мотивацией поведения. При условии правильного структурирования ЕЭНП наряду с грамотной профессиональной ориентацией и подбором и расстановкой кадров является базовым элементом движения бизнеса к цели. ЕЭНП при учете всех мотивов и всех моделей поведения позволяет получить от работников максимум возможного.

Технологии создания единого экономически напряженного пространства могут быть разными. Классической считается технология, которую применяют в английской школе экономики. Она предлагает идти от частного к общему. Этой мето-

дикой пользовались школы планового хозяйства: путем многочисленных экономических исследований создавались модели поведения людей и экономически эффективных производств. Процесс был очень сложный и трудоемкий. В силу этого, а также из-за отсутствия хорошо отработанных теоретических моделей прибегать к методу затруднительно. Как же быть? Мы считаем, что

- *нужно идти от общего к частному.*

Во-первых, в своих действиях можно основываться на принципе оптимизации. Помните принцип Парето и открытое им знаменитое соотношение 20/80? Так вот, получается, например, что 20% от всех управленческих усилий в сфере торговли направлены на поддержание ее организационно-управленческой инфраструктуры, а 80% — это трудозатраты непосредственно торгующих работников, начиная от коммерческого директора и заканчивая рядовым менеджером по торговле. Учет этого соотношения поможет правильно сориентироваться в ситуации и оптимизировать ее.

Правда, в некоторых видах торговли указанное классическое соотношение может сдвигаться в одну из сторон. Например, в фирмах, где только один организатор в лице директора обеспечивает все передвижение средств, 90% составляют трудозатраты, связанные с процессом продаж. А там, где продажи строго лимитированы, требуют складских помещений, получения разрешений и т. д., иначе говоря, присутствует элемент производства, только 60% затрат идет непосредственно на продажи.

Случается, что производственная деятельность идет в условиях гарантированного спроса. Тогда на производство выделяют 80% всех трудозатрат, и торговля занимает подчиненное положение, она идет «с колес». И здесь не нужны великие торговые менеджеры, не нужны исследования, реклама и т. д. — товар расходуется сам.

Во-вторых, для создания ЕЭНП мы предлагаем совмещать рациональный и иррациональных подходы. Рациональной составляющей будет применение стандартных способов опти-

мизации, а в качестве иррациональной использовать и наработки типоведения, метод экспертных оценок типов менеджеров, поведение которых экономически целесообразно.

Получается, что в основе рационального построения ЕЭНП лежит выявление коэффициента трудового участия каждого подразделения в общем труде. По каким критериям происходит определение этого коэффициента?

Для сферы управления главным будет считаться значение действия менеджеров для успеха дела и косвенно станут учитывать, сколько труда затратил тот или иной руководитель. После того как критерии будут прописаны на бумаге, по ним легко оценивать вклад человека. Есть и еще один показатель: если работа человеку в радость, он не буксует при выполнении предписанных функций, то он на своем месте. Но сначала необходимо экспертным путем выделить конкретные управленческие функции, которые могут быть возложены на сотрудника. Помните, мы говорили — посильные, интересные?.. Но при этом нужно также учесть, какое значение для конечного результата будет иметь работа, выполняемая подразделением, которым руководит менеджер.

Точно такой же подход может быть использован и для определения коэффициента полезного действия для *исполнительского труда*. Здесь за основу берется важность конкретного производственного участка для общего результата работы. Оценка свойств личности в этом случае менее значима.

5.5. Как оценить результаты и эффективность управленческого труда?

Организованный труд существовал всегда, но далеко не всегда при этом требовалось проявлять мастерство управленца. Когда египетские пирамиды возводила огромная армия строителей-рабов, то кто-то над ними надзирал. Надсмотрщиками были затрачены колоссальные усилия, но это управление трудно назвать высококвалифицированным.

Управленческий труд стал качественно другим на втором этапе развития бизнеса — с 1914 года, когда был запущен первый конвейер и возникла необходимость в достаточно высокой организации процесса. В результате в управленческом труде стали выделять следующие важные моменты: постановку задачи и проведение тех или иных процедур.

Так что же такое управленческий труд? С точки зрения одних, и это определение признано классическим,

- *понятие управленческого труда связано с формулированием определенной цели и поэтапного движения к ней.*

По мнению большинства, здесь понятие «управление» означает процесс организации дела.

Появилось и новое понимание управленческого труда, которое носит более сложный, синергетический характер, то есть учитывает сразу несколько факторов, влияющих на процесс организации и управления рабочим процессом. Не всегда удастся четко расписать последовательность действий, чтобы решить поставленную задачу. Да и формулировка задачи со временем становится другой. Обстоятельства меняются так быстро, что

- *главным в бизнесе начинают считать движение, сам процесс, а не достижение когда-то поставленной цели.*

Иначе говоря, управленческий труд понимается как менеджмент — «увязывание всего» для определенного целеполагания. Вот так, не цель, а целеполагание, в качестве которого может быть и достижение конкретного, промежуточного, неитогового результата, и оптимизация конкретного процесса.

Но вместе с тем верна и еще одна формулировка:

- *управленческий труд — это управление людьми, посредством которого достигаются определенные задачи.*

Управленческий труд на 80% носит личностный характер. В соответствии с типологическим подходом здесь мы имеем дело с особым складом личности.



УПРАВЛЕНЕЦ — ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ОБЛАДАЕТ ЯДРОМ ЛИЧНОСТИ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИМ ОПРЕДЕЛЕННЫМ ОБРАЗОМ.

В начале книги мы уже говорили об этом. А сейчас постараемся разобраться в специфике управленческого труда, используя модель «черного ящика». Объективно существуют только некие входные и выходные данные, но объяснить, как принимается решение, или повлиять на этот процесс практически невозможно, по крайней мере в классическом понимании управления. С появлением типологического подхода ясности стало больше, но влияние на принятие решения все равно носит ограниченный характер.

Выделяют три классические модели управления.

Первый, самый распространенный вариант — «управление по результату», то есть хороший результат является показателем успешного управления. Основная проблема этой модели — в определении того, что считать результатом. Если дать неверную формулировку цели на каком-то этапе, например повысить рыночную стоимость компании или капитализации и т. д., то это может противоречить основной цели бизнеса.

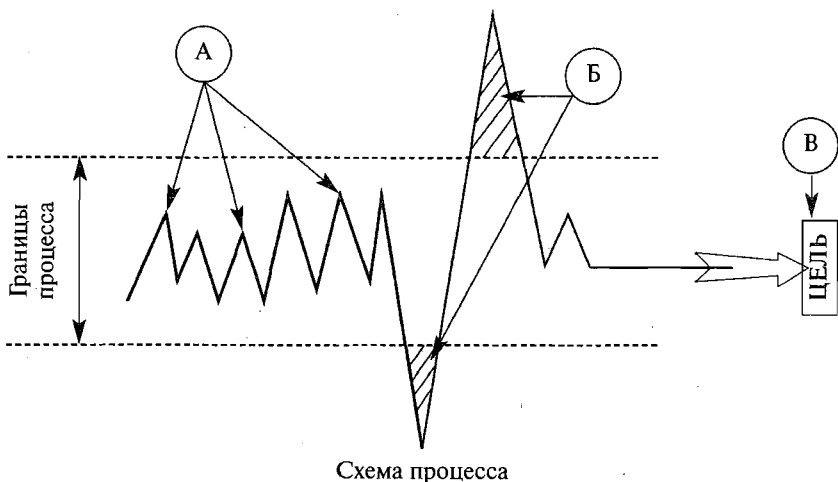
Печальным примером такого рода ошибки может служить история американской компании «Энрон», когда-то одной из крупнейших в энергетическом бизнесе. Показатели у нее были совершенно фантастические. Капитализация компании достигала 1000%, то есть на каждый цент, вложенный в компанию, через год получали 100 долларов. К сожалению, владельцы компании не избежали соблазна искусственно повышать стоимость своих акций. Такой упрощенный подход к пониманию целей менеджмента (надо сказать, что американская оценка эффективности бизнеса построена на экономических показателях из-за развитого фондового рынка) привел к нарушению объективных законов. Результат плачевный — банкротство, крупнейшее банкротство в истории рыночной экономики.

Вторая модель управленческого труда называется «управление по отклонениям». Здесь цели формулируются более гибко: задается определенный диапазон, в рамках которого должен действовать управленец. Типичный пример — увеличение объемов продаж. Преследуя эту цель, необходимо определить гра-

ницы продаж, сроки уплаты, определенные правила поведения при торговле. Иначе мы получим деформированную структуру бизнеса, которая чревата негативными последствиями.

Третьим способом управления является «управление по процедурам». Этот способ управления характерен для работы, при которой жестко задаются правила игры. Например, если приходится соблюдать определенный порядок лицензирования, хранения, аккредитации продукции и т. д. Тогда основным показателем эффективности управленческого труда будет наличие согласованности всех процедур, их своевременное выполнение. Труд управленца невозможно формализовать, как ни пытались сделать бюрократы (впрочем, об этом ниже), поэтому наиболее правильным будет контролировать его работу одним из двух предложенных способов:

— контроль за процессом на основе показателей управления по процедурам (А) и отклонениям (Б);



Основные модели управления (процесс и результат труда управленца)

- А — опорные (контрольные) точки процедур бизнес-процесса
- Б — сверхнормативные отклонения от заданных границ процесса
- В — фиксированный результат управления

— контроль за результатом, проводимый при помощи механизма отслеживания того, на каком этапе находится движение к конечной цели (В).

А теперь мы поговорим о *качественном* анализе управленческого труда. Для оценки качества работы менеджера можно пользоваться системой критериев оценки деятельности (КОД) и моделью конечного результата (МКР).

Долгое время оценка работы управляющего звена делалась на основе критериев, выработанных бюрократической системой. В свое время любой труд был формально описан в должностных инструкциях, сведен к определенному набору трудовых операций. В Министерстве труда усердно трудились над этим.

Жизнь, как водится, богаче любых инструкций. Достаточно вспомнить об удивительном принципе Парето: только 20% управленческого труда дают 80% результата, действительно значимого для бизнеса, то есть прибыль. Значит, задача руководителя, который хочет держать под контролем и оценивать эффективность работы менеджеров, заключается в том, чтобы выделить эти 20% затраченного труда и на такой основе создать гибкую должностную инструкцию.

- *Гибкая должностная инструкция (ГДИ) включает те направления деятельности менеджера, которые влияют на конечный результат труда этого менеджера с точки зрения принесения прибыли.*

Итак, первый шаг при оценке качества работы — выделение из всего объема управленческого труда 20%, которые фактически являются основными направлениями деятельности (см. «Схему поэтапного психолого-экономического консалтинга»).

Второй шаг — определение критериев оценки работы по каждому направлению. Перед этим необходимо разделить направления усилий менеджеров. Одни основаны на деятельности, непосредственно связанной с *процессом*, — они стабилизируют, поддерживают его и определяют основной объем получаемого результата. А другие связаны с *результатом* — они описывают качественные особенности управленческой деятельности.

Чтобы не уподобиться древним китайцам, которые управляющего провинции наказывали за плохую работу, надо при оценке работы менеджера на основании общей картины процесса помнить, что должна существовать связь между критериями оценки деятельности управленца и возможностями его личного влияния на ход дела.

Третий шаг — выработка показателей модели конечного результата (МКР). Критерии оценки деятельности нуждаются в четком формулировании того, каким должен быть результат. Модель конечного результата может быть описана по-разному.

✧ В идеальном варианте МКР должна быть дана в цифрах.

✧ Иногда в качестве модели может быть использован сам факт наличия или отсутствия чего-либо, например штрафа со стороны вышестоящих органов.

✧ Еще одним вариантом модели является временной график мероприятий.

Такая система построения оценки управленческого труда максимально четко и экономически целесообразно позволяет оценить управленческий труд с точки зрения целей бизнеса.

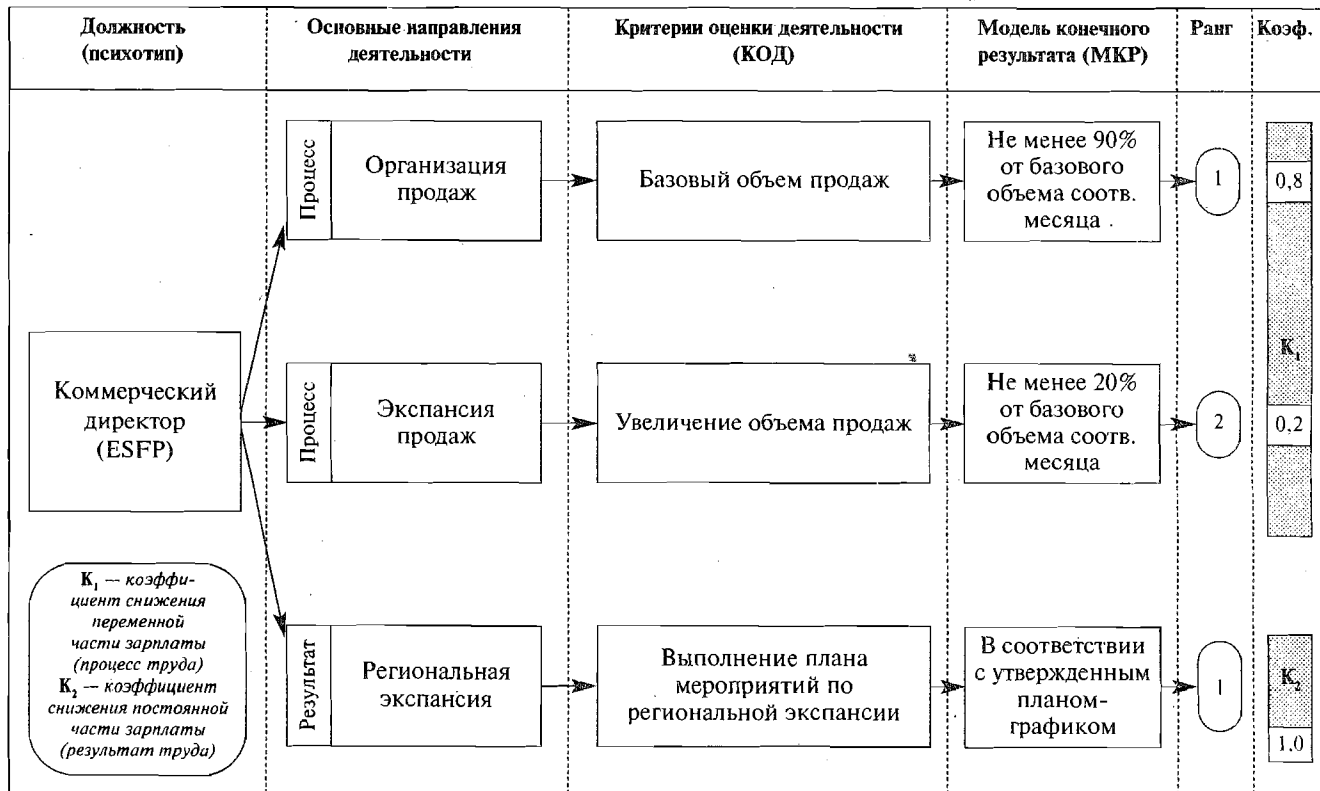
В качестве примера давайте проанализируем работу коммерческого директора, которая является одной из самых необходимых для бизнеса. Основная задача коммерческого директора — организация продаж. Поэтому мы остановимся только на этой функции, имеющей наибольшее значение для конечного результата.

В этой работе можно выделить три основных направления.

1. Если коммерческий директор — новый сотрудник, руководство может поставить задачу сохранить имеющиеся объемы продаж (с учетом, конечно, многих нюансов, например сезонных изменений и т. д.).

2. В качестве второй задачи может стоять увеличение объема продаж.

3. Третья задача связана с экспансией, например продвижение товара в другие регионы.



Система КОД и МКР для коммерческого директора

Определив основные направления деятельности коммерческого директора — сохранение объемов продаж и их увеличение, экспансия — перейдем к критериям оценки деятельности коммерческого директора.

Главными из них при оценке сохранения имеющихся объемов продаж послужат *числовые показатели колебаний этих объемов*. А первоочередной задачей менеджера, как мы помним, будет сохранение «базовых» покупателей, которые, в соответствии с принципом Парето, дают основной объем продаж.

Критерии оценки деятельности директора в направлении увеличения объема продаж связаны с позиционированием компании на рынке. Если при оплате труда не учитывать *прироста продаж товара, данные по продажам, а также показатели по освоению рынка*, серьезных неприятностей не избежать. Это скажется на отношении менеджеров к работе.

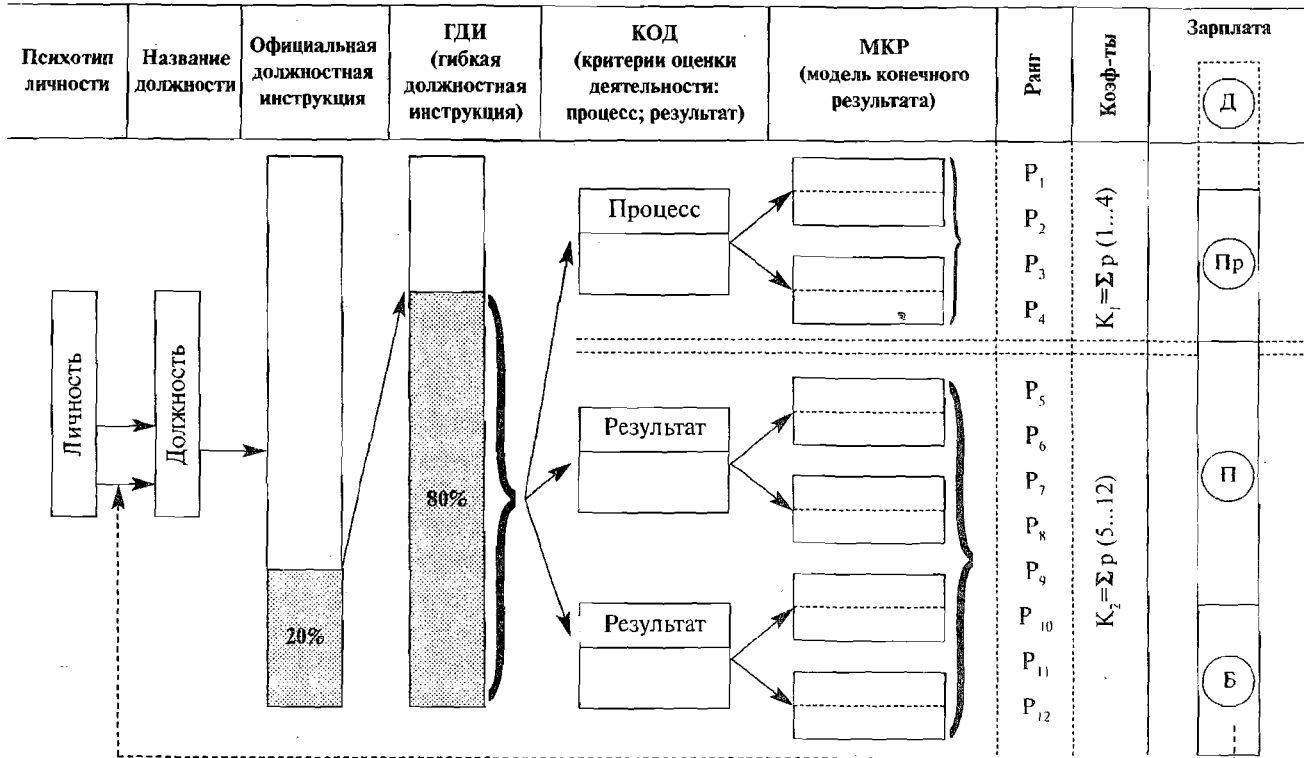
Третье направление может быть оценено при помощи временного графика. При освоении новых регионов проведение некоторых мероприятий становится более важным, чем конкретные результаты продаж, потому что на первом этапе освоения рынка необходимо; например, сделать вложения, организовать соответствующие процессы и т. д., а уже потом можно говорить о доходах.

5.6. Как оптимизировать структуру зарплаты?

Обычно, при стандартном подходе к проблеме заработной платы, вопрос об оптимизации ее структуры рассматривается первым. Мы же подошли к нему в конце рассуждений. Фактически этим мы подводим итог всей технологии разработки системы зарплаты как самоорганизующегося механизма, воспроизводящего производство и продажи.

Составляя гибкую должностную инструкцию для каждого работника, мы определяем критерии оценки его деятельности (КОД) и модель конечного результата его деятельности (МКР). Как же полученные критерии преобразовать в конкретную структуру заработной платы?

Схема поэтапного психолого-экономического консалтинга



Оптимизация по методу обратной связи

Пояснения к схеме консалтинга

№ этапа	Обозначение	Комментарии
1	Психотип личности	Каждой должности должен соответствовать адекватный психотип работника. Он определяется по международной классификации Association for Psychological Type (APT)
2	Название должности (тип личности)	Должность должна всесторонне отображать цели и задачи предприятия
3	Официальная должностная инструкция	Рассматривается перечень функциональных обязанностей конкретной должности
4	Гибкая должностная инструкция	Составляется на основе принципа Парето (выборка показателей — 20% от всего перечня обязанностей делается на основе коллективного обсуждения членами управляющей команды на бизнес-тренинге при использовании групповой психодинамики)
5	Критерии оценки деятельности	КОД разделяются на два вида показателей: — влияющие на процесс труда — влияющие на результат труда
6	Модель конечного результата	МКР — конкретное цифровое наполнение критериев оценки деятельности работника
7	Ранг (P_1 ; P_2)	Ранг — обозначает степень значимости конкретной работы (МКР), определяется экспертным путем
8	Понижающие коэффициенты (K_1 ; K_2)	Понижающие коэффициенты используются при расчете заработной платы: K_1 — определяется суммой рангов, описывающих процесс труда ($\max=1,0$); K_2 — определяется суммой рангов, описывающих результат труда ($\max=1,0$)
9	Структура зарплаты	Производится структурирование зарплаты и ее привязывание к конечным результатам работы менеджера

Почему зарплата должна быть структурированной? Потому что

- *оплата труда в бизнесе не может быть простой!*

Она должна отражать и особенности существования бизнеса на рынке — то, что принято называть окружающей средой, и внутренние потребности людей, работающих за эту зарплату. Если мы хотим сделать из нее стимулирующий механизм, мы должны ее сделать структурной, чтобы дать людям возможность заработать эти деньги. Зарплату нужно структурировать еще и по той причине, что она должна адекватно отражать состояние бизнеса.

Оптимизация заработной платы начинается с ее разделения на три основные части, которые могут меняться из-за изменения базовых параметров бизнеса.

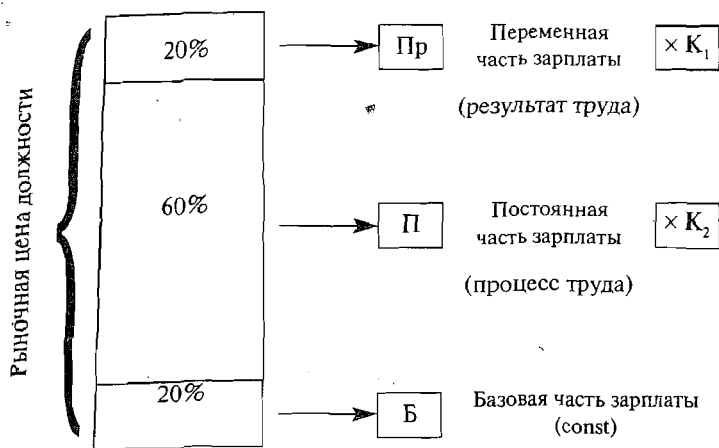
Люди должны иметь возможность получать деньги за рабочее время, то есть за то время, в течение которого они не занимаются ничем иным, кроме работы. КЗОТ рекомендует 8-часовой рабочий день, реально же в бизнесе рабочий день часто бывает ненормированным, особенно у руководителей. Та часть заработной платы, которая определяется временем, потраченным на работу, называется *базовой частью заработной платы (Б)* — см. выше «Схему поэтапного психолого-экономического консалтинга» — и, помимо прочего, она выполняет определенную социальную функцию.

В связи с особенностями российского налогообложения людей беспокоит наличие социальных гарантий, особенно будущего пенсионного обеспечения. Специфика нашего законодательства на сегодня такова: существуют определенные ограничения на размер зарплаты, которая может реально отразиться на размере будущей пенсии. В этом и состоит социально-психологическая роль базовой части заработной платы: люди должны получать такую сумму, которая позволила бы начислить впоследствии максимальную пенсию.

Вторая часть, выделяемая в заработной плате, — это так называемая плата за процесс. Эта составная заработной платы оплачивает ту часть труда работника, которая приносит основную прибыль фирме, то есть оплачивается собственно рабочий процесс. Эта часть носит название *постоянной части заработной платы (П)*.

Отдельно выделяется третья часть зарплаты — плата за результат. Это переменная составная (Пр), зависящая от качественных характеристик труда или трудовых заданий, рассчитанных на определенное время выполнения.

Существуют оптимизационные соотношения между этими частями зарплаты. На стабильно работающем производстве или в условиях стабильного рынка продаж соотношение между базовой, постоянной и переменной частью составляет 20/60/20 (см. рис.).



Структура заработной платы управляющей команды

Кроме того, учитываются и другие факторы, помогающие оптимизировать заработную плату. Прежде всего, это ранжирование, то есть учет важности того показателя (КОД и МКР), который оценивает труд конкретного работника.

Для каждого из блоков зарплаты («процесс» и «результат») предлагается свой механизм расчета. Из тех 5–6 показателей, которые характеризуют процесс труда, отнюдь не все однозначны, и ранжирование позволяет расставить приоритеты.

Дополнительно к ранжированию используют специальные штрафные коэффициенты (K_1 , K_2). Сумма всех коэффициентов должна быть равна 100%, или 1,0. Введение коэффициен-

тов позволяет оценить ранги не в качественном, а в количественном плане. Если мы какому-то показателю, например объему реализуемой продукции, даем первый ранг (P_1) и коэффициент 0,8%, то все остальные показатели, имеющие последующие ранги, будут иметь значительно более низкий вес.

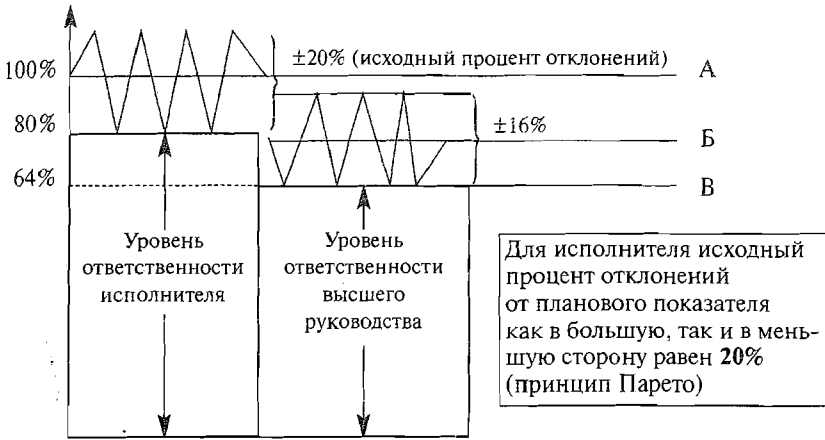
Та часть зарплаты, которая обусловлена «процессом» и «результатом» труда, может регулироваться с помощью указанных коэффициентов. Это тот механизм, с помощью которого происходит привязка критериев оценки деятельности, моделей конечного результата к заработной плате.

Мы увидели, как надо определять размеры оплаты труда сотрудника, как если бы он трудился в одиночку. На практике часто результат работы конкретного человека включается в результат работы всего коллектива (фирмы, отдела, подразделения). Таким образом, существует и некоторая часть зарплаты — премия, которая отражает *итог деятельности всего предприятия* (D_1). Более того, в крупных холдинговых системах, где идет единый, сквозной бизнес-процесс, предлагается вводить еще одну, дополнительную часть зарплаты (D_2), которая привязывает *деятельность конкретного работника к деятельности всей группы предприятий*.

Итоговая формула расчета заработной платы:	
$Z/p = B + (П \times K_2) + (Пр \times K_1) + D_1 + D_2$	
Обозначения:	
Б	— базовая часть зарплаты (20%) = const
П	— постоянная часть зарплаты (60%) $\times K_2$, результат
Пр	— переменная часть зарплаты (20%) $\times K_1$ (процесс)
D_1	— премия по итогам деятельности всего предприятия
D_2	— премия по итогам деятельности группы предприятий
K_1, K_2	— понижающие штрафные коэффициенты

Описываемая система экономического стимулирования позволяет создать более дифференцированное напряженное экономическое пространство для работников предприятия.

Есть еще ряд нюансов в оптимизации заработной платы, которые тоже должны быть отражены в ее структуре. Как пра-



Обозначения:

- А — исходный уровень расчета показателей
 Б — уровень, составляющий 20% от А
 В — уровень, составляющий 20% от Б

Пояснения:

1. Б — минимальный объем продаж отдела, ниже которого вводится понижающий коэффициент менеджера
2. В — объем продаж, за который несет ответственность зам. директора по коммерции (президента)
3. (Б-В) — диапазон снижения объема продаж отдела, на котором действует понижающий коэффициент K_1

В расчетах величина этого диапазона принимается за 100%.

Диапазон снижения	Понижающий коэф-т K_2
100—80%	1,0
80—64	0,8
64—51	0,64
51—20	0,51
20—0	0,2

Постоянная часть зарплаты

(расчет понижающего коэффициента МКЗ — результата — K_1)

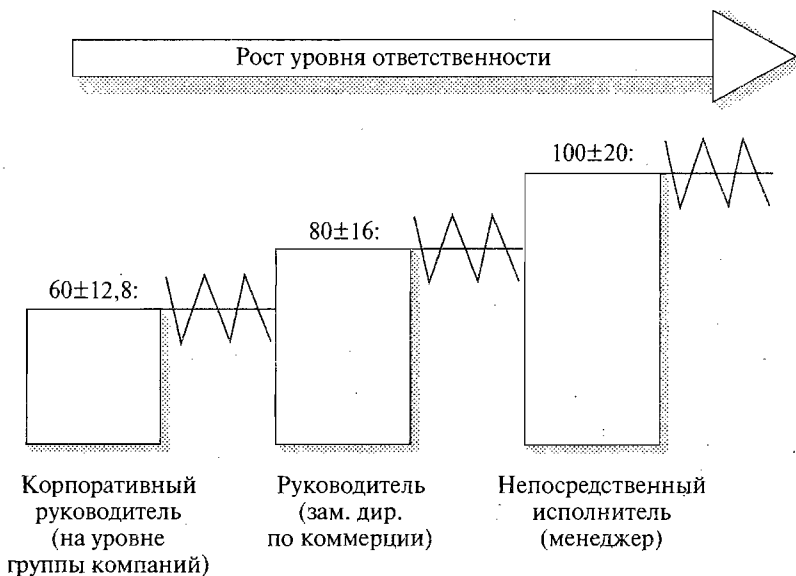
вило, они отражаются на размере постоянной части зарплаты (П). В этих расчетах мы пытаемся увязать *ответственность исполнителя и ответственность руководителя.*

В качестве примера приведем расчет зарплаты для сотрудников отдела продаж.

Существует определенный плановый объем продаж, а также считающийся нормой процент отклонений от плана в большую или меньшую сторону, составляющий, в соответствии с принципом Парето, 20% от планового показателя. Эти отклонения могут быть связаны, например, с сезонными колебаниями продаж.

Если объем продаж падает ниже исходного процента отклонений, то для исполнителя вводится понижающий коэффициент заработной платы — K_2 (ее постоянной части). Это уровень ответственности непосредственного исполнителя.

Уровень ответственности вышестоящего руководителя находится еще на 20% ниже от того уровня, где начал действовать понижающий коэффициент для исполнителя (то есть 80% от 80%), и составляет 64%. При падении объема продаж до этого уровня постоянная часть зарплаты вышестоящего руководителя также уменьшается в соответствии с понижающим коэффициентом.



Пояснения:

В процентах указаны зоны колебаний, где: (—) min% — граница снижения оплаты базовой части зарплаты;

(+) max% — граница начала оплаты личных продаж.

Границы ответственности по продажам

При дальнейшем падении объема продаж понижающий коэффициент распространяется на заработную плату еще более вышестоящего руководителя (например, коммерческого директора).

Заработная плата работника отдела продаж складывается из двух частей: личные продажи и руководство нижестоящими менеджерами. В зависимости от уровня, занимаемого работником в структуре отдела, эти части зарплаты находятся в разном соотношении.

Например, у рядового менеджера 100% заработной платы зависят от личных продаж, у руководителя группы менеджеров 20% зарплаты является оплатой за руководство и так далее — чем выше уровень руководителя, тем меньше места в структуре его заработной платы занимают личные продажи. Изменение процента в заработной плате руководителя менеджеров позволяет более полно использовать его управленческий потенциал, что в целом повышает эффективность работы отдела оптовых продаж.

5.7. Правда о зарплате

А теперь, вооружившись теорией, полученными новыми знаниями, мы вернемся к мифам о зарплате, бытующим среди людей. Поговорим о них как профессионалы.

Пять правдивых заключений о зарплате.

1. Считающееся базовым утверждение, что все работают только за деньги, опровергается современным типологическим подходом в кадровом менеджменте, который говорит, что существует четыре типа базисных мотиваций: карьера/статус — ядро личности ES; уникальность — EN; благосостояние/собственно деньги — IS; внутренняя самооценność — IN.

Внутренние мотивы деятельности работников в бизнесе принципиально различны: от власти над людьми до доказательства своей ценности самому себе. И заработная плата, материальное благосостояние — только одна из мотиваций, причем не подавляющего большинства работников.

2. Прямой связи между размерами зарплаты и эффективностью работы нет. Эффективность работы зависит от адекватности ядра личности выполняемой работе. Только потенциальные возможности работника при условии соответствия личностных мотиваций задачам бизнеса определяют результаты труда. По-настоящему эффективно каждый делает только то, к чему он способен.

3. Современный бизнес, отражающий реальное состояние рынка, не позволяет создать простую систему зарплаты: она должна учитывать многие факторы, например непростой характер поведения товара на рынке (кривая жизни товара и т. п.). Система зарплаты должна адекватно отражать сложность ведения дел в бизнесе.

Экономическое воздействие должно создавать оптимальные условия для работы людей, способных к эффективной деятельности. И если большой вклад в дело дает труд сбытовиков, то это, конечно, надо учитывать. Мы строим систему экономического стимулирования для людей, которые могут выполнять наиболее необходимую работу, — для сбытовиков, а не для производителей. Система зарплаты должна быть подстроена под характер работы, а не под желания работников.

4. С появлением реального рынка труда зарплата не может зависеть только от воли руководителя.

5. Система зарплаты в бизнесе — групповое, а не индивидуальное понятие. Зарплата не может быть личным делом каждого сотрудника, если мы хотим ее использовать как эффективный механизм групповой работы. Лишь включив внутренний механизм групповой психодинамики, можно быть уверенными в том, что все работники соответствующего уровня будут соблюдать совместно выработанные правила игры и признают систему зарплаты справедливой.

- *Зарплата — это не автономный феномен, а своеобразное психолого-экономическое соглашение о справедливом вкладе работника в общий результат.*

Такое соглашение достижимо только на основе специальных тренинговых и групповых технологий, которые должны

быть грамотно встроены в экономические бизнес-процессы. В этом случае зарплата является двигателем самонастраивающегося механизма продаж.



Тренинг. Сценарий коуч-сессии, проводимой при внедрении методики КОД и МКР

Задание руководителю

На основании нижеприведенного сценария занятий (коуч-сессии) прежде всего проведите мысленную беседу с каждым из членов вашей управляющей команды — это будет подготовительный этап, очень непростой: вам предстоит определить типологические особенности менеджера. Затем пригласите его к себе и предложите составить вместе КОД и МКР труда управленца, следуя примерному сценарию.

1. Постановка цели.

Руководитель, исходя из психотипа менеджера, должен задать соответствующий вопрос.

Алгоритм проведения занятий

№ этапа	Определение алгоритма	Задачи каждого этапа	Особенности работы с психотипами
I	Постановка цели	Цель изначально должна быть с вызовом!	T, F, S, N, J, P
II	Изучение возможных (препятствий)	Реальность может скорректировать завышенную цель, снизить ее	T, S
III	Анализ возможностей для преодоления препятствий	Составление и анализ списка возможностей (можно использовать «Z-модель»)	T, S
IV	Конкретные показатели	Составление плана работы (методика КОД иМКР)	S, J

— для F типа: Я хочу помочь вам зарабатывать у нас больше, давайте вместе об этом начнем думать. *

— для T типа: Как вы думаете, смогли бы вы зарабатывать у нас больше?

— для S типа: На сколько вы хотели бы у нас зарабатывать больше?

— для N типа: Устраивает ли вас в принципе система заработной платы?

Ответы менеджера скажут о многом — об уровне притязаний и даже о его возможностях. Если он назовет завышенную зарплату, в последующем необходимо, чтобы он сам же ее скорректировал до реальной.

2. Изучение возможных препятствий

Руководитель должен задать следующие вопросы:

— В какой мере лично вы контролируете результаты своей деятельности?

— От кого еще зависят ваши результаты и в какой степени?

— Что не позволяет вам сделать больше?

— Какие препятствия потребуются преодолеть при достижении цели?

— Что вам еще необходимо?

Наиболее объективно смогут оценить реальность представители S (конкретных) и Т (логических) типов, для N (абстрактно-интуитивных) и F (эмоционально-этических) необходима помощь руководителя.

3. Анализ возможностей для преодоления препятствий

В беседе учитывайте, что легче всего на этом этапе будут работать Т и S психотипы.

Порекомендуйте менеджеру при анализе использовать «Z-модель» — см. ниже.

Руководитель: Подумайте, что можно сделать, чтобы ваша деятельность в максимальной степени зависела только от вас.

Менеджер: В первую очередь мне нужен персональный компьютер. Все необходимые программы я смогу освоить сам за 2–3 месяца и ни от кого не буду зависеть! Второе...

Руководитель: Прекрасно. Вижу, вы уже почти готовы к обсуждению. Но лучше, если вы составите список своих предложений.

Менеджер: Для этого я должен знать, насколько фирма сможет пойти навстречу моим предложениям.

Руководитель: Мы будем стараться обеспечить вас по максимуму. Только подумайте еще вот над чем: что бы вы сделали, если бы располагали большим временем, большими средствами или сами были бы начальником?

Менеджер: Хорошо, я все напишу. Думаю, вам это будет интересно.

Руководитель: Завтра я соберу всю управляющую команду, и вы сможете вынести на обсуждение свои намерения. Услышите от коллег и критику, и советы. А предварительные беседы я провожу с каждым из вас

Менеджер: Мне бы очень хотелось услышать мнение других. Да и я готов помочь им.

4. Конкретные показатели

В беседе учитывайте, что на этом этапе легче других будет идти работа с J и S психотипами.

Руководитель: Как вы считаете, какие условия в решении поставленной задачи договаривающимся сторонам надо вы-

полнить обязательно? Пока вы думаете, скажу, что хотел бы понять, за что буду платить вам деньги. Или, еще точнее, за какие конкретные показатели? (Такой постановкой вопроса руководитель подводит менеджера к определенному ответу, чтобы он был готов к возможному предложению.)

Менеджер: Вы хотите сказать, что надо выработать цифровые показатели, своего рода план для меня? То есть вы хотите, чтобы я знал, за что получаю деньги, а не только вы — за что мне платите? Вознаграждение за работу будет зависеть только от меня?

Руководитель: Я хотел бы, чтобы новая система зарплаты была прозрачной и понятной обеим сторонам — и вам, и мне. Вы готовы взяться за разработку этих критериев? (Этим вопросом руководитель включает процесс взятия менеджером ответственности на себя.)

Менеджер: Это интересно! Я попробую, но потребуются ваша помощь. И время.

Руководитель: На это я вам отвечу так: самый лучший эксперт в этом вопросе не я, а вы. И лучше вас никто в этом не разбирается. А как вы думаете, мы играем на равных? Пока вы размышляете, скажу, что я думаю по этому поводу. (Руководитель решил подключить менеджера к предстоящей работе.) В этой игре либо оба выигрывают, либо оба проигрывают. Если я стану вас обманывать, вы уволитесь. Если вы меня, то не будет дополнительной прибыли и не из чего будет вам платить премии.

Менеджер: Совершенно с вами согласен.

Руководитель: Назовите-ка мне прямо сейчас, навскидку, три-четыре направления вашей деятельности, которые приносят 80% дохода нашей фирме. Представьте, что вы оцениваете труд человека, который занимает ваше место.

Обычно менеджер при такой постановке задачи легко находит 2–3 критерия — КОД.

Руководитель: Давайте начнем их прорабатывать без спешки или, как говорится, будем двигаться методом постепенных приближений. Мы не будем включать их в расчет

зарплаты, пока они не станут реальностью и у вас не будет принципиальных возражений по поводу выработанных критериев.

Менеджер: Такой подход к делу считаю справедливым.

Через некоторое время, после того как менеджер представил готовые результаты КОД и МКР, должен состояться примерно такой разговор.

Руководитель: Итак, вы закончили работу по структурированию системы своей заработной платы. А теперь оцените свою готовность к выполнению этой задачи по десятибалльной шкале.

Менеджер: Может быть, я не все до конца продумал, поэтому свою готовность оцениваю в семь баллов.

Если менеджер выставляет себе оценку менее восьми баллов, то необходимо, чтобы он самостоятельно внес соответствующие коррективы в показатели КОД и МКР, чтобы самооценка была более высокой. Иначе его деятельность на этом этапе будет малоэффективной.

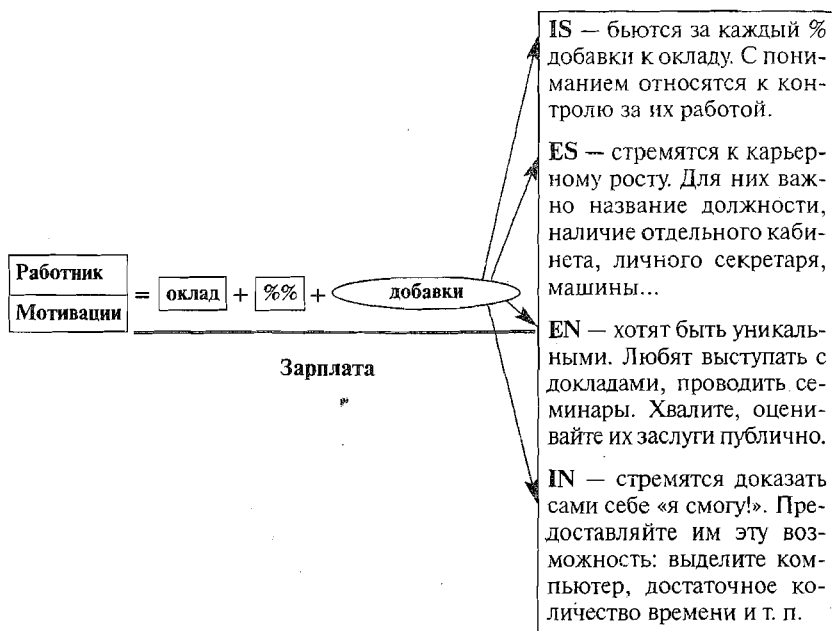
✧ ПАМЯТКА РУКОВОДИТЕЛЮ:

Пусть вас не тревожит, если менеджер написал показатели МКР ниже предполагаемых вами. Оставьте ему возможность выбора, иначе он воспримет ваши цифры как нереалистичные и в этом случае у него не будет самомотивации из-за отсутствия выбора. Но далее (только если вы уверены в своих обоснованиях!), используя методику коучинга, начните обсуждать его показатели и помогите освободиться от барьеров, мешающих достичь большего. В любом случае все показатели должны быть выбраны менеджером добровольно, только в этом случае он примет на себя всю полноту ответственности, что необходимо для успешного продвижения к выработанной модели конечного результата.

Примечание

Методики КОД и МКР при расчете заработной платы можно использовать по-разному:

✧ все показатели включают в контракт;



Как учитывать основные мотивации в стимулировании труда

- ◇ с их помощью менеджер сам ежемесячно оценивает свою деятельность (самостоятельно рассчитывает свою заработную плату) — это очень повышает ответственность работника.



ГЛАВНЫЕ ПЕРСОНАЖИ БИЗНЕСА

6.1. Собственник

Всех собственников бизнеса можно разделить на две основные группы. К первой группе относится тип классического «хозяина», который непосредственно участвует в управлении своего бизнеса, принимает управленческие решения. Вторая группа пока довольно малочисленна в современном российском бизнесе, но именно за ней будущее. Собственники этой группы дают возможность работать управляющей команде и пользуются результатами их труда. Назовем собственника этого типа «владелец». В его задачу входит сохранение занятой ниши бизнеса.

СОБСТВЕННИК В РОЛИ «ВЛАДЕЛЬЦА»

По второй группе на сегодня результатов получено не так много, чтобы давать какие-то конкретные советы и предлагать наработанные техники, но уже наметился ряд проблем, с которыми хотелось бы познакомиться.

1. Проблема воли собственника. «Владелец» на каком-то этапе развития бизнеса должен освободиться от рутины управления и направить свой управленческий потенциал на решение стратегических вопросов сохранения бизнеса: укрепления занятой ниши, экспансии и т. д. Нужно сделать осознанный выбор и принять волевое решение, потому что за повседневными мелкими заботами как следует не видно настоящей стратегии

развития дела. Решив проблему воли собственника, удастся рационально разделить компетенцию «владельца» от компетенции, круга вопросов, которыми будет заниматься его управленческая команда.

2. *Подбор управляющей команды.* Решение этой проблемы вытекает из решения предыдущей. Непросто, что и говорить. «Хозяин» бьется над ней постоянно и самостоятельно, поскольку «встроен» в нее, а «владелец» находит другие пути решения — обращается за помощью к консультантам.

3. *Контроль за действиями управляющей команды.* При решении этой проблемы особенно важна роль так называемого регулярного менеджмента, или наведение и поддержание организационного порядка. Следует отметить, что подход «хозяина» бизнеса носит традиционный «процедурный» характер. А «владелец» ориентирован на конечный выход, результат работы управленцев. При этом он не вмешивается в тактическое управление и только отчасти вникает в вопросы стратегии.

В качестве технологического элемента как при подборе управляющей команды, так и при контроле за ее действиями выступает делегирование. Его используют и при разделении функций собственника и управляющей команды. Такое технологически сложное делегирование можно проводить только на основе оценки личностных качеств. Наилучшие преемники полномочий «владельца» — Управители, которым дано увидеть весь бизнес целиком. Они способны брать на себя ответственность и принимать решения.

А теперь рассмотрим проблемы, с которыми сталкивается собственник-«хозяин», активный «хозяин». В соответствии с принятым нами типологическим подходом такими собственниками являются представители следующих групп психотипов:

- ✧ Управители (ESTP — Маршал, ESFP — Политик);
- ✧ Организаторы (ядро психотипа — SJ);
- ✧ Эксперты (ядро психотипа — NT или NF).

Люди, принадлежащие к этим группам, наряду с несомненными достоинствами обладают и проблемными чертами характера. Поговорим об этом поподробнее.

СОБСТВЕННИК В РОЛИ «ХОЗЯИНА»

1. Когда «хозяин» — Управитель.

Наиважнейшая проблема Управителей возникает из-за отсутствия в формулах их психотипов функции J. Такие руководители недостаточно уделяют внимания организационным вопросам, контролю и структурированию управляющей команды, что вызывает серьезные трудности, особенно когда бизнес начинает расти. Хотя, надо заметить, в случае отсутствия владельца бизнеса на месте ситуация не замирает — принимаются решения и т. д.

Вторая проблема, с которой сталкиваются «хозяева»-Управители, — это неумение работать с людьми из группы Экспертов. На сегодняшний день специфика российского бизнеса такова, что Управители часто действуют самостоятельно. Но порой не обойтись и без Экспертов. И здесь возникают сложности.

- ✧ Эксперты группы с ядром NT в силу того, что они должны обладать всей полнотой бизнес-информации для принятия решений, могут сотрудничать с Управителями только на равноправной основе, а это противоречит природе собственника-«хозяина».
- ✧ Если например, «хозяин»-Маршал (ESTP), отличающийся жестко прагматичным подходом к использованию человеческого фактора, привлекает Экспертов по кадрам с ядром NF, то им приходится приложить немало сил, доказывая руководителю, что одна логика не может все решить.
- ✧ Сходная проблема возникает и в случае, когда «хозяин» — Политик (ESFP). Он склонен просто манипулировать людьми, считая, что только такое управление обеспечит работоспособную команду, правильно выстроенную структуру, все звенья которой будут «смазаны». Хотя опыт показывает, что при этом настоящей работы не получится.

2. Когда «хозяин» — Эксперт.

У такого руководителя всегда полно проблем. Первая из основных — это проблема личностного управления, потому что

Эксперты по своей природе не способны постоянно самолично управлять и контролировать ситуацию.

Вторая сложность — отсутствие организаторского потенциала, все текущее управление сводится к рывкам, разгонам и нагоняям.

Существуют и другие трудности.

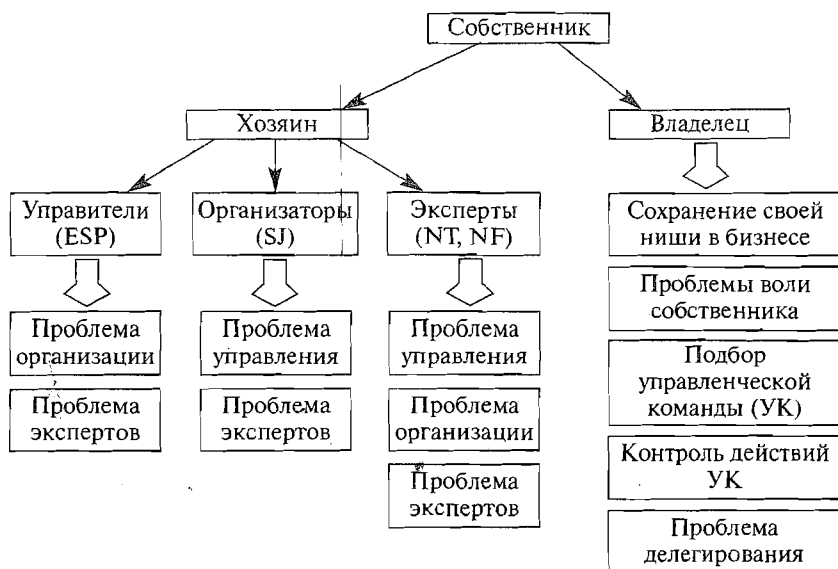
- ✧ Эксперты группы NT (исследователи) плохо решают вопросы управления кадрами, они даже готовы их вовсе игнорировать.
- ✧ Эксперты группы NF (гармонизаторы) строят бизнес на иррациональном начале, на основе человеческих взаимоотношений. Когда же дело становится рационально выстроенной структурой, то возникают всевозможные сбои и проблемы. Мы уже говорили, что в случае, когда руководитель Эксперт — Инициатор (ENFP), то коллектив может превратиться из рабочего в «чайно-кофейную компанию».

3. Когда «хозяин» — Организатор.

Даже если руководитель — представитель группы Организаторов, самой природой предназначенных организовывать и управлять, ему тоже придется преодолевать трудности. Современные условия требуют не столько умения организовывать коллектив, сколько мастерства, гибкости в проведении экспансии (см. выше), во взаимодействии с внешней средой, которая непрерывно меняется. Сегодня действия руководителя больше носят не стратегический, а тактический характер. В столь сложных условиях возрастает роль участия Экспертов в рабочем процессе, но Организаторы часто недооценивают их роль и значение.

ПРОБЛЕМЫ РОСТА БИЗНЕСА

Рост бизнеса вызывает необходимость время от времени делать «переоценку ценностей»; которую будут определять особенности каждого типа руководителя. Собственник-«владелец», как правило, при этом решает вопрос смены управляющей команды. Менеджеры, успешно справлявшиеся с дела-



Проблемы собственников

ми в рамках малого бизнеса, при его росте часто не соответствуют новому уровню управления.

У собственника-«хозяина» свои трудности при возросшем размахе дела.

1. Если он один из Управителей, то наиболее жестко встает проблема внутренней организации предприятия, потому что в новых условиях разросшийся коллектив окончательно выпадает из-под непосредственного контроля такого «хозяина».

2. Для «хозяина», являющегося Экспертом, обостряются проблемы организации бизнеса и делегирования функций членам своей команды. Если их не решить, то дальнейшее развитие бизнеса проблематично.

3. Когда мы имеем дело с Организатором-«хозяином», то становятся наиболее важными две проблемы. Это проблема внешнего управления, то есть проблема гибкого взаимодействия с окружающей средой, а также проблема организационной некомпетентности, иначе это называется «возгонкой». Поясним, что имеется в виду. «Хозяин»-Организатор в про-

цессе роста бизнеса может очень быстро достичь уровня своей организационной некомпетентности, и тогда он должен принять принципиальное решение: либо надо вводить кризисное управление, при котором происходит делегирование управленческих функций вышестоящим Организаторам и Управлятелям, либо он переходит на позиции собственника, проблемы которого мы рассматривали выше.

В заключение приведем бизнес-ориентацию психотипов, которые чаще всего встречаются в качестве собственника или руководителя. Какой из психотипов будет лучшим в качестве собственника-руководителя? Правильный ответ мы уже приводили выше: каждый хорош по-своему, а идеальным не будет никто! Для этого требуется уникальное сочетание качеств, всех восьми функций в определенных пропорциях. А этого нет

Карта приоритетности (мощности) психотипов в качестве собственников и руководителей

№ места	Собственники	Руководители-управленцы
1	Политик	Администратор
2	Маршал	Маршал
3	Предприниматель	Политик
4	Инициатор	Энтузиаст
5	Новатор	Инспектор
6	Посредник	Хранитель
7	Критик	Мастер
8	Хранитель	Аналитик
9	Энтузиаст	Предприниматель
10	Мастер	Посредник
11	Администратор	Инициатор
12	Инспектор	Наставник
13	Аналитик	Новатор
14	Наставник	Критик
15	Романтик	Гуманист
16	Гуманист	Романтик

и не может быть в природе. Кроме того, нельзя так ставить вопрос еще и потому, что все зависит от рода деятельности. Не сравнивают же штангистов разных весовых категорий! И потом, любое дело надо оценивать в его историческом развитии. Везде свои препятствия: конкуренция, кризисы, неплатежи, раздоры среди членов УК и т. д. и т. п. Тем не менее кто-то наделен больше управленческим даром, а кто-то силен другими качествами.

Чем ближе к концу перечня, тем труднее представителю психотипа справляется с обязанностями собственника или руководителя. В этом случае необходимо более тщательное построение управляющей команды (с учетом принципов делегирования, совместимости и т. п.).

ЕЩЕ ОБ ИДЕАЛЬНОМ РУКОВОДИТЕЛЕ

Бизнес, как морской океан, — то штиль, то шторм. Радость удачи сменяет горечь просчетов. Но все рассчитать в бизнесе нельзя, он непредсказуем. Например, «жесткая» команда, которая, как правило, демонстрирует неплохие показатели и где капитаном является тип ST, может не выдержать постоянной череды неудач и развалиться, в отличие от той команды, где капитан по психотипу NF, — она останется на плаву за счет взаимовыручки и преданности. Оценку всему дают время, практика и Его Величество случай, особенно в условиях становления российского рынка.

А статистика говорить вот что. В разных странах, у разных этносов ведущими бизнесменами становятся разные психотипы:

— в США: психотипы Предприниматель, Администратор, Инспектор, Аналитик.

— в Японии: психотипы Энтузиаст, Хранитель.

— в России: психотипы Политик, Маршал, Инициатор, Новатор — группа сангвиников (EP), так как у нас психотипов группы NF в популяции не 10% (как в США), а все 40%. И чаще всего встречается Инициатор.

Американские исследователи в сфере бизнес-консалтинга О. Креггер и Дж. М. Тьюсон в результате своей деятельности остановились на таком портрете *идеального руководителя* в современном бизнесе. По их мнению, высшие руководящие работники должны



быть ориентированы «на экстраверсию (расторопность в общении), интуитивизм (нужно быть стратегом), чуткость (уметь чувствовать людей) и восприимчивость (подвижность)...».

Все названные характеристики присущи психотипу Инициатор (ENFP).

Мы считаем, что американские коллеги правы наполовину. При огромной лавине обязанностей, ответственности и т. п. данный психотип, равно как и любой другой, «поплывет» в управленческих лабиринтах в одиночку. Нужна команда, а значит, и время, и навыки для ее создания. Но тем не менее надо отдать должное Инициатору (ENFP): он обладает двумя замечательными качествами — умением видеть свои сильные и слабые стороны, а также обладает чутьем на способности других. На наш взгляд, к идеальному бизнесмену ближе психотип Предпринимателя (ENTJ).

Нам долго не удавалось в доступной литературе по психологии управления найти конкретные рекомендации оптимального поведения в бизнесе. Все предлагаемые советы были неприменимы в реальной жизни. К счастью, мы познакомились с работами российского психолога Николая Козлова, в которых он дал описание эффективных моделей бизнес-поведения. Мы рады сотрудничеству с психологическим клубом «Синтон», руководимым Николаем Ивановичем, и надеемся, что оно и дальше будет плодотворным. И всем рекомендуем его книгу «Формула успеха, или Философия жизни эффективного человека» (М.: АСТ-Пресс, 2002).

6.2. Когда собственников несколько

Когда собственников несколько, без проблем не обойтись. И чем больше собственников, тем больше бывает камней преткновения. Никуда не денешься: каждый считает себя «великим управленцем», а распределение полномочий происходит традиционно: «Ты учился в финансовом вузе — вот и отвечай за финансы на нашей фирме».

Рассмотрим стандартные ситуации, возникающие при руководстве делом сразу несколькими собственниками.

Вариант А. В команде разные по управленческой мощности психотипы.

Начинается скрытая борьба за власть, которая завершается победой Управителей (Маршал, Политик). После чего все становится на свои места, остальные собственники занимают соответствующие позиции.

Вариант Б. По мощности психотипы равны и в управленческой иерархии слабы.

Все закончится переходом на позиции одного из собственников, только один из них останется у руля. Ситуация сходна с той, когда собственник не способен к управлению.

Вариант В. «Два медведя в одной берлоге» — два одноименных и мощных психотипа. Изначальная ситуация долго не продержится, поскольку возникает мощная конкуренция, которая в конечном итоге приводит к разделу бизнеса, и каждый идет дальше своей дорогой. Конечно, можно договориться и о совместном управлении, то есть демократическим путем вырабатывать все управленческие решения. Но «демократия без берегов» способна превратить дело в сплошную говорильню. А бесконечные обсуждения и споры приведут к коллективной безответственности.

Есть и еще один часто встречающийся способ решения — *формальное разделение должностей*. Но это совсем неэффективно, так как принятие решений подменяется организационными процедурами и перекалыванием ответственности друг на друга.

НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ.

✧ Управляющую команду можно создать из самих владельцев, применив типологический подход. Именно это является предметом консалтинга.

*ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СЕМЕЙНЫЙ ИЛИ РОДСТВЕННЫЙ БИЗНЕС.
В ТОМ И ДРУГОМ СЛУЧАЕ ОСНОВОЙ БИЗНЕСА ЯВЛЯЮТСЯ ОСОБЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ СВЯЗИ.*

В *семейном* бизнесе эту проблему наличия нескольких собственников можно решить, если семейная пара является с точки зрения типологии полностью взаимодополняющей, что встречается довольно часто (дуальные или полудуальные интERTипные отношения). В этом случае требуется только четкое разделение компетенций.

В *родственном* же бизнесе ситуация несколько сложнее, поскольку это, как правило, бизнес со скрытой внутрисемейной предысторией, от которой никуда не деться — необходима семейная психотерапия (бизнес-психокоррекция).

6.3. «Бизнес-карты» психотипов

«Бизнес-карты» — это сжатые характеристики каждого психотипа, отражающие их основные личностно-деловые признаки и бизнес-ориентацию психотипов. Характеристики даны в виде таблиц, где указаны сильные и слабые стороны каждого типа личности, а также даны примеры профессиональной ориентации. Работодателям следует обратить особое внимание на материалы, помещенные внизу таблиц, — там указано, чего нельзя требовать от представителя того или иного психотипа.

1. Маршал (ESTP)

Бизнес-содержание ядра личности (ST)	
«Хард-менеджер»	«Управитель»
Социальная значимость психотипа	
(Se — Ti) — силовая сенсорика (требовательность) в достижении результата	
Сильные стороны	Слабые стороны
Волевой, мобилизованный, энергичный лидер, на таких, как он, держится все дело	Может вести себя резко, не принимать во внимание чувства других людей
Хорошо видит, что можно сделать для того, чтобы достичь конечного результата	Не признает правил, ограничивающих его свободу
Получает удовлетворение от процесса сложных и трудных переговоров, заключения договоров	Может нарушать договорные сроки и графики работы
Имеет критический склад ума, наблюдателен, хорошо запоминает ошибки других	Часто идет наперекор установленным нормам
Быстро ориентируется в изменившихся обстоятельствах	Неудобным людям может создать неблагоприятную обстановку
Профориентация	
БИЗНЕС	Владелец предприятия Топ-менеджер
ФИНАНСЫ	Аудитор Банкир Инвестор
ПРОФЕССИИ, СВЯЗАННЫЕ С РИСКОМ	Пилот Следователь Пожарный
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Бармен Спортсмен, тренер Столяр Строитель
От него нельзя требовать умения предвидеть развитие ситуации, а также последовательности во всем.	

2. Политик (ESFP)

Бизнес-содержание ядра личности (SF)	
«Софт-менеджер»	«Управитель»
Социальная значимость психотипа	
(Se — Fi) — силовая сенсорика (принуждение к подчинению)	
Сильные стороны	Слабые стороны
Уверен в себе, смел и решителен в экстремальных ситуациях	Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают
Предпочитает активную и живую работу, хорошо приспосабливается к переменам, любит разнообразие	Недооценивает планирование, не видит скрытых причин тех или иных действий
Умеет общаться и непосредственно, и по телефону, обаятельный собеседник	Не в состоянии работать в одиночестве, даже короткое время
Предпочитает ближайшие конкретные цели, приносящие реальную пользу	Не умеет правильно распределять обязанности
Стремится быть в курсе различных событий	Может не выполнить обещание
Профориентация	
БИЗНЕС	Владелец предприятия Топ-менеджер (оптовая торговля в нестабильных условиях)
СФЕРА УСЛУГ	Распорядитель в ресторане Официант Агент туристического бюро
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Артист: танцор, комик, шоумен Музыкант Импресарио, антрепренер Специалист по PR
От него нельзя требовать глубоких аналитических способностей и последовательности в делах.	

3. Мастер (ISTP)

Бизнес-содержание ядра личности (ST)	
«Хард-менеджер»	«Руководитель малых групп»
Социальная значимость психотипа	
(Si — Te) — навыки (сенсорика) создавать доведенные до совершенства предметы	
Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошо проявляет себя, имея дело с конкретными задачами и материальными продуктами	Не всегда коммуникабелен
Способен разбираться в запутанной ситуации, выявлять факты, которые, кроме него, никто не видит	Обладает непредсказуемым характером, необязателен, зависит от настроения
С удовольствием делает что-то руками	По малейшему поводу может падать духом либо приходить в нервное возбуждение
Обычно предпочитает работать в одиночестве или вместе с теми, кто вызывает у него уважение	Может проявить равнодушие к чувствам и нуждам других людей
В опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно	
Профориентация	
БИЗНЕС	Владелец небольшого предприятия
ПРОФЕССИИ, СВЯЗАННЫЕ С РИСКОМ	Разведчик Судебный исполнитель Пилот Автогонщик
РЕМЕСЛА	Механик, электрик Столяр, плотник, печник Фермер Художник по рекламе Парикмахер
От него нельзя требовать интереса к абстрактным и сложным теориям.	

4. Посредник (ISFP)

Бизнес-содержание ядра личности (SF)	
«Софт-менеджер»	«Руководитель малых групп»
Социальная значимость психотипа	
(Si – Fe) — стремление (сенсорика) делать людям приятное	
Сильные стороны	Слабые стороны
Дипломатичен, умеет уговорить любого на нужное, выгодное дело	Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела
Трудится добросовестно и упорно, если дело по душе и будет хорошо оплачено	Довольно ленив, если работа его мало интересует и не обещает никакой выгоды лично ему
В организации занимает позицию золотой середины, адекватно воспринимает приказы со стороны вышестоящих	Часто делает вид, что многое может сделать, хотя это и не всегда правда
Не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других	Сам бесхитростен и не всегда может распознать истинные причины поступков других
Многое умеет делать своими руками	Склонен услышанные негативные отзывы воспринимать на свой счет
Профориентация	
БИЗНЕС	Коммерческий директор небольшого предприятия Торговец мелким оптом
РЕМЕСЛА, ИСКУССТВО	Дизайнер, художник Ювелир Плотник, столяр
СФЕРА УСЛУГ	Официант Косметолог Регистратор, администратор
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Оператор компьютера Физиотерапевт Массажист
От него нельзя требовать умения руководить большим коллективом и последовательности в делах.	

5. Администратор (ET SJ)

Бизнес-содержание ядра личности (ST)	
«Хард-менеджер»	«Высший организатор»
Социальная значимость психотипа	
(Te — Si) — практическая логика (организация рабочего процесса)	
Сильные стороны	Слабые стороны
Напористый организатор, способный координировать деятельность разных подразделений	Может проявлять нетерпение и раздражительность, если кто-то не следует установленному порядку или не отличается скрупулезностью, порой пренебрегает деталями
Требует обязательного выполнения взятых обязательств, при этом может быть жестким	Нетерпим к неумелым или неспособным работникам
Легко выявляет нелогичность, непоследовательность, непрактичность или неэффективность	Не проявляет интереса к развитию событий в будущем
Отличается высокой работоспособностью	Не любит выслушивать возражения и другие мнения — может позволить себе грубость
Развито чувство долга	Плохо воспринимает критику, даже в шутливой форме
Профориентация	
БИЗНЕС	Топ-организатор (при условии стабильности ситуации)
ФИНАНСЫ	Экономист Кредитный отдел банка
ТЕХНИКА	Инженер Строитель Техник по оборудованию
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Хирург Судья Государственный служащий Военнослужащий
От него нельзя требовать нестандартных идей и пересмотра своих решений.	

6. Энтузиаст (EFSJ)

Бизнес-содержание «ядра личности» (SF)	
«Софт-менеджер»	«Высший организатор»
Социальная значимость психотипа	
(Fe — Si) — эмоциональный (этический) призыв к действию	
Сильные стороны	Слабые стороны
Активный, доброжелательный, оптимистичный	Чувствителен к критике в свой адрес, испытывает стресс, когда на работе возникает напряженная обстановка
Хорошо работает в больших коллективах, создает гармоничные отношения с окружающими	Расхолаживается, впадает в уныние, если его не хвалят за хорошую работу
Трудолюбивый, добросовестный, преданный делу, приносит большую практическую пользу	Торопится с принятием решения, часто пропускает многие варианты
Легко заводит новые знакомства личного и делового характера	Не интересуется новым, может проявлять упрямство и консерватизм во взглядах
Хорошо организован, способен запоминать факты и использовать их	Проявляет нервозность, если приходится долго работать в одиночестве, — ему необходимо общение
Профориентация	
БИЗНЕС	Топ-организатор (сфера розничной торговли)
СФЕРА УСЛУГ	Администратор в гостинице Парикмахер/косметолог Продавец
ОБРАЗОВАНИЕ	Учитель начальных классов Тренер
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Семейный врач Работник социальной сферы Логопед Деятели искусства и культуры
От него нельзя требовать жесткости и бескомпромиссности в решении стратегических задач.	

7. Инспектор (ITSJ)

Бизнес-содержание «ядра личности» (SF)	
«Хард-менеджер»	«Организатор»
Социальная значимость психотипа	
(Ti — Se) — логика конкретных действий	
Сильные стороны	Слабые стороны
Тщательный и аккуратный исполнитель, хороший организатор	Может испытывать затруднения, пытаясь приспособиться к изменившимся условиям
Умеет сосредоточиться, может работать в одиночестве и не испытывать тягу к общению	Воспринимает новые идеи только при условии, если знает, как их можно применить на практике
Умеет наладить четкую работу, дисциплину, всегда контролирует выполнение поручения	Не очень любит перемены, может проявлять недостаточную гибкость
Надежен, всегда доводит дело до конца	Может проявлять равнодушие к нуждам других людей, если их интересы не совпадают с его устремлениями
Дело ставит выше личных отношений и симпатий	Склонен занижать свои способности и личный вклад в общее дело
Профорентация	
БИЗНЕС	Организатор коллективов среднего уровня
ФИНАНСЫ	Бухгалтер Аудитор, ревизор Специалист по страхованию вкладов
ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА	Военнослужащий Госслужащий Следователь Директор школы
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Юрист Механик Хирург, стоматолог
От него нельзя требовать выработки концептуальных идей.	

8. Хранитель (IFSJ)

Бизнес-содержание «ядра личности» (SF)	
«Софт-менеджер»	«Организатор»
Социальная значимость психотипа	
(Fi — Se) — этика взаимоотношений (требование соблюдения чести и морали)	
Сильные стороны	Слабые стороны
С готовностью оказывает услуги другим, поддерживает советами коллег и подчиненных	Склонен недооценивать себя, может отодвигать собственные потребности на второй план
Трудолюбивый и ответственный, легко справляется с рутинной работой	Часто переутомляется, потому что переоценивает свои силы
Умеет рационально обращаться с финансами	Не умеет предвидеть последствия
Аккуратный, внимательный, тщательно прорабатывает детали	Плохо переносит перемены
Принципиальный, если надо, твердо и напористо защищает себя и своих близких	Болезненно переносит несправедливость, неэтичное поведение
Профориентация	
БИЗНЕС	Организатор среднего звена Офис-менеджер
ФИНАНСЫ	Бухгалтер/экономист (оптимизация расходов) Товаровед Кладовщик
МЕДИЦИНА	Физиотерапевт Семейный врач Администратор поликлиники
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Продавец Работник музея Учитель младших классов Охранник
От него нельзя требовать умения по достоинству оценить нестандартное решение проблемы.	

9. Новатор (ENTP)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NT)	
«Исследователь»	«Концептуальный эксперт»
Социальная значимость психотипа	
(Ne — Ti) — интуиция на перспективные идеи	
Сильные стороны	Слабые стороны
Изобретателен в поисках решения проблем, способен к импровизации	Закончив творческий этап в решении проблемы, склонен терять интерес к делу
Хорошо проявляет себя при проведении объективных исследований	Может говорить не по теме, увлекаясь собственными рассуждениями
Работает лучше, если интересные задания следуют одно за другим	В разговоре часто перебивает собеседника, провоцирует конфликтные ситуации
Демократичен, не любит чиновничества	Непунктуальный и необязательный
Уверен в себе и может работать практически везде, где ему интересно	Склонен нарушать заведенный порядок
Профориентация	
БИЗНЕС	Владелец предприятия
МАРКЕТИНГ	Маркетолог
ПОЛИТИКА	Политолог Социолог
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Разработчик компьютерных сетей Изобретатель Исследователь (теоретик)
От него нельзя требовать прагматичного подхода.	

10. Предприниматель (ETNJ)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NF)	
«Исследователь»	«Бизнес-эксперт (создающий)»
Социальная значимость психотипа	
(Te — Ni) — деловое чутье на выгодность проектов	
Сильные стороны	Слабые стороны
Динамичный, подвижный, деятельный	Чрезмерно критичен, при этом может быть нетактичным, грубым
Мыслит логически, все планирует, в проектах преследует деловую выгоду	В стремлении обязательно принять решение может упустить важные, относящиеся к делу факты, детали
Высокая работоспособность, лидер в дискуссиях	Не умеет ценить участие в общем деле других людей
Имеет склонность к продуманному риску в сфере бизнеса	Не способен выполнять рутинную работу
Не любит хитрить, честен, предпочитает играть в открытую	Склонен ставить работу выше остальных сторон жизни
Профорентация	
БИЗНЕС	Владелец предприятия Директор по развитию фирмы
ФИНАНСЫ	Финансист-плановик Специалист по оценке кредитоспособности Агент по вопросам инвестиций Биржевой маклер
КОНСАЛТИНГ	Бизнес-консультант Консультант по менеджменту
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Научный работник Юрист (прокурор) Психолог (ученый-исследователь)
От него нельзя требовать тщательности в рутинных делах, а также психологического чутья.	

11. Аналитик (ITNJ)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NT)	
«Исследователь»	«Системный эксперт»
Социальная значимость психотипа	
(Ti — Ne) — аналитическая логика (логика универсальных закономерностей)	
Сильные стороны	Слабые стороны
Имеет хорошо развитое аналитическое мышление	Недостаточно гибок в отношениях с людьми
Как никто другой умеет создавать различные системы	Не терпит, чтобы им командовали, очень независим
Добр, но дело ставит выше личных интересов	Некоммуникабелен, порой излишне прямолинеен
С удовольствием решает особо сложные творческие и теоретические задачи	Предъявляет к другим такие же высокие требования, как и к себе
Хорошо работает в одиночестве и не теряет самообладания даже в трудных ситуациях	Может проявлять упрямство и бескомпромиссность
Профориентация	
БИЗНЕС	Банковское дело Аналитик рынка ценных бумаг
ТЕХНИЧЕСКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Научный работник Программист
КОНСАЛТИНГ	Бизнес-консультант
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Художник Психолог (академический) Преподаватель Адвокат (административное право)
От него нельзя требовать практичности, мобильности и пробивных качеств.	

12. Критик (INTP)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NT)	
«Исследователь»	«Бизнес-эксперт (использующий)»
Социальная значимость психотипа	
(Ni — Te) — интуиция на развитие событий	
Сильные стороны	Слабые стороны
Имеет сильную интуицию, благодаря которой может предвидеть итог затеваемого дела	Осторожен и нерешителен в начинаниях
Хорошо оценивает степень риска, видит проблемы изнутри	Раздражается от обилия мелких деталей
Генератор творческих идей	Не отличается заботливостью и гостеприимством, может быть излишне критичным
Хорошо чувствует логические просчеты в любой системе	Может терять интерес к работе и не доводить ее до конца
Способен работать один, умеет быть сосредоточенным	Ему трудно оказывать давление на подчиненных
Профориентация	
БИЗНЕС	Специалист по поиску новых рынков сбыта или созданию новых товаров
НАУКА И ТЕХНИКА	Программист Математик Историк Исследователь (академическая наука)
КОНСАЛТИНГ	Бизнес-консультант
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Психолог (психоаналитик) Архитектор Изобретатель Литературный агент
От него нельзя требовать решительности в делах.	

13. Инициатор (ENFP)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NF)	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
Социальная значимость психотипа	
(Ne — Fi) — интуиция на наличие тех или иных возможностей человека	
Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошо разбирается в скрытых мотивах людей	Чрезмерно доверчив
Способен мыслить новаторски, генератор идей	Не отличается организованностью, плохо разбирается в первоочередности задач
Коммуникабельный, дипломатичный	Легко отвлекается от выполнения поставленной задачи, может и вовсе потерять к ней интерес
Может добиться успеха в любой области, если дело будет ему интересно	Осуждает грубость и невоспитанность, однако сам может вспылить
Отзывчив, любит давать советы в трудных ситуациях	Некачественно выполняет кропотливую работу
Профориентация	
БИЗНЕС	Владелец предприятия
КОНСАЛТИНГ	Консультант в вопросах менеджмента персонала Специалист по PR
СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА	Социолог Психолог-практик Священник
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Журналист Актер Сценарист Агент по рекламе
От него нельзя требовать умения эффективно управлять людьми и распределять обязанности.	

14. Наставник (EFNJ)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NF)	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
Социальная значимость психотипа	
(Fe — Ni) — эмоциональный (этический) склад, склонность к эмоциональному накалу	
Сильные стороны	Слабые стороны
Способен увлечься сам и увлечь других	Излишне драматизирует события
Создает гармоничные отношения между людьми	Самолюбив, раним, долго помнит обиды
Прекрасный оратор и организатор коллективных обсуждений	Воспринимает критику слишком близко к сердцу
Стоит на позициях воспитателя и наставника	Нет быстрой отдачи в конкретных делах
Имеет развитое чувство ответственности	Может пренебрегать фактическими данными
Профориентация	
ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ	Актер Специалист по PR Психолог
ОБРАЗОВАНИЕ	Директор общественной организации Преподаватель школы Работник социальной сферы
КОНСАЛТИНГ	Менеджер по персоналу
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Телепродюсер Ведущий диспутов Агент по найму или по страхованию
От него нельзя требовать умения логично мыслить, анализировать ситуацию.	

15. Гуманист (IFNJ)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NF)	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
Социальная значимость психотипа	
(Fi — Ne) — этика взаимоотношений (прошающая)	
Сильные стороны	Слабые стороны
Стремится к гармоничным отношениям между людьми	Тяжело переживает конфликты и недоразумения
С готовностью помогает людям расти духовно	Не вникает в то, что не входит в круг его интересов
Исполнителен и добросовестен	Не всегда дает правильную оценку жизнеспособности своих идей
Творчески подходит к решению проблем, предлагает альтернативные варианты	Выражает свои мысли слишком сложно
Не отступает от задуманного	Неинициативен
Профориентация	
БИЗНЕС	Менеджер по кадрам Менеджер по рекламе
ИСКУССТВО	Художник Драматург Романист
ПРЕПОДАВАНИЕ	Психолог Философ
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Религиозный деятель
От него нельзя требовать умения эффективно управлять другими людьми.	

16. Романтик (INFP)

Бизнес-содержание «ядра личности» (NF)	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
Социальная значимость психотипа	
(Ni — Fe) — интуиция (предвидение настроений в обществе)	
Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошо развито предчувствие, переживает за исход дела	Не любит работать в обстановке конкурентной борьбы
Мастер компромисса, дипломатичен, умеет терпеливо ждать	Может утопать в деталях, забывая о сроках
Тактичный, обаятельный, хорошо разбирается в людях — всегда находит с ними контакт	Избегает работы, связанной с финансовыми расчетами
Предпочитает работать ради идей и целей, в которые искренне верит	Не любит строгой регламентации
Продуктивно работает в одиночестве, лишь иногда общаясь с теми, чьим мнением дорожит	Может увлечься нереальными планами
Профориентация	
АДМИНИСТРАТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Специалист по кадровым вопросам Социолог Секретарь
ИСКУССТВО	Журналист, писатель, поэт Музыкант Актер Художник
УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ	Психотерапевт Преподаватель Библиотекарь
От него нельзя требовать умения руководить большим коллективом, быстрой конкретной отдачей в делах.	



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

7.1. Критерии оценки качества руководителя

Мы уже пришли к выводу, что идеального руководителя нет и быть не может. У каждого свои достоинства и недостатки. Так как же правильно оценить качества, присущие менеджеру? Прежде всего надо отметить: необходимые для управленческой деятельности свойства характера взаимоисключают друг друга. Например, способность мыслить стратегически и умение принимать тактические решения. Один человек, как правило, не владеет сразу и тем и другим. Так что же, для каждой задачи искать своего исполнителя? Оказывается, можно обойтись и без этого.

Жизнь очень многообразна в своих проявлениях, она и запутает, и подарит выход. Так, практика показывает, что между стратегией и тактикой нет абсолютной разницы. На определенных этапах работы организации тактические задачи могут превратиться в стратегические, и наоборот. То же самое можно сказать обо всех чертах характера руководителя любого уровня управления. Значит, речь может идти только о принципиальном соответствии управленца занимаемой должности.

Из множества качеств, необходимых менеджерам, практическая психология выделяет такие черты, как:

- ✧ воля, напористость;
- ✧ профессионально важным является также умение решать стратегические либо тактические задачи;
- ✧ кроме того, способность к фронтальному или иерархическому лидерству;
- ✧ умение устанавливать деловые контакты, проявлять деловую активность;
- ✧ организовывать людей, умение вести себя в конфликтной ситуации, достигать компромисса.

Постсоветская экономика отличается свойствами, присущими административно-командной системе. Это не может не сказаться на соотношении типов людей, проявивших себя в качестве руководителей. Несомненно, преобладают те, кто склонен к *тотальному контролю и волевому давлению*.

А теперь остановимся более подробно на параметрах личности, которые необходимы, чтобы суметь организовывать работу людей и вести их за собой. Обратите внимание — они парные.

1. *Умение быть тактиком* — имеется в виду способность к выполнению преимущественно стандартных и краткосрочных программ — или *стратегом*, который умеет организовать работу на достижение долгосрочных целей, а также находить решение проблем, требующих неожиданного решения, нестандартного подхода.

2. *Задатки лидера* (фронтального или иерархического). Фронтальное лидерство позволяет человеку быть в гуще проблем, независимо от того, как к этому относятся другие. Такой лидер способен повести за собой толпу либо противопоставить себя ей, быть во главе нового научного направления и т. п. Иерархическое лидерство по сути противоположно фронтальному. Иерархический лидер устанавливает в коллективе иерархическую структуру и соответствующую систему отношений. При этом он оказывает волевое давление на людей.

3. *Умение устанавливать деловой контакт*. Способы налаживания деловых, производственных взаимоотношений раз-

личны: можно ориентироваться либо на человеческий фактор, либо на систему объективных показателей деловой активности.

4. *Деловая активность* зависит от установки индивида. Он может быть настроен либо на волевое преодоление преград и препятствий, либо на предвидение, заблаговременную предусмотрительность, позволяющую прогнозировать результат деловой активности. Люди последнего типа предпочитают избегать волевого давления.

5. *Умение взаимодействовать с людьми* зависит от того, к какому виду лидерства (фронтальному или иерархическому) склонен индивид. Человек первого типа при взаимодействии с людьми ориентируется на коллегиальность, выявление способностей партнеров, второго типа — на жесткий контроль и отношения безусловного подчинения («приказы начальства обжалованию не подлежат»).

6. *Умение вести себя в конфликтной ситуации, способность к компромиссу.* В соответствии с этим параметром выделяют три типа поведения людей: конкурирующий, сотрудничающий, компромиссный. Первый тип характеризуется нацеленностью только на победу и не приемлет компромиссов, второй — стремится совместить интересы делового партнера со своими собственными, третий тип является промежуточным между конкурирующим и сотрудничающим.

7. *Работа на достижение крупных производственных результатов* может различаться способами: ориентацией на объективные либо личностные факторы.

Кроме того, есть и другие критерии, которые необходимо учитывать при оценке качеств руководителя.

8. *Согласованность с общепринятыми и профессиональными нормами.*

9. *Мотивы и цель.*

10. *Отношение к закону.*

11. *Стратегия управленческой деятельности* — особый вид управленческой стратегии. Каждый психотип руководителя отличается своей стратегией ведения дел.

7.2. Административно-управленческие характеристики психотипов

Представитель каждого психотипа, становясь руководителем, управляет по-своему, в соответствии со своими качествами личности, поэтому приходится говорить о 16 стилях управления.

1. Маршал (ESTP) — руководитель-боец

Может быть успешным менеджером, предпринимателем. Уверенный в своих силах человек. Обладает сильной волей сам и умеет быстро оценить волевые качества других. Выделяет людей в группы, вырабатывая к каждой определенное отношение: а) конфронтующее; б) равнодушное; в) благожелательное; г) близкое, дружелюбное. Мастерски устанавливает соответствующую психологическую дистанцию. Информация о волевых качествах окружающих его людей облекается у него в конкретные логические планы, расчеты, проекты, диспозиции.

Умеет расставлять людей по местам в зависимости от их потенциальных способностей, необходимых для достижения главной цели. Результат его активной деятельности — это всегда сплоченная группа, повинующаяся его направляющей руке. Хорошо оценивает расстановку сил, сложившуюся ситуацию и в соответствии с этим гибко лавирует. В позиционной борьбе никогда не упускает инициативу, даже если применяет выжидательную тактику. Выбирает момент для решительных действий, при необходимости идет на разумный риск.

Взаимодействие с людьми строит в соответствии со своей склонностью к иерархическому лидерству. Кроме того, его лидерство — скрытое, теневое: он стремится быть как бы в стороне от событий, однако ничего не упускает из поля своего зрения. Открыто вмешивается в дело только в те моменты, когда необходимо повернуть события в нужное русло.

Установление делового контакта у человека этого психотипа имеет свои особенности. Для него большое значение может иметь внешний облик человека, его одежда, а также манера се

бя вести и т. д. К людям, слабым физически, не развивающим себя и не закаливающим свою волю, относится критически.

Его отличает уважение к пробивным качествам человека. Прежде всего ценит устремленность к достижению цели, а не компетентность. Все эти факторы для него являются объективными критериями при установлении партнерских отношений.

Форма деловой активности характеризуется динамичностью, которая внешне не всегда заметна. Скорее наоборот, он выглядит неторопливым. На самом же деле только ждет подходящей для решительных действий ситуации. Его волевые качества возрастают пропорционально количеству преград. Азарт и напряженная борьба доставляют ему удовольствие, поддерживают интерес к жизни.

В конфликтных ситуациях он характеризуется конкурирующим типом поведения. С неохотой идет на компромисс, только в чрезвычайных обстоятельствах. Таким людям всегда нужна победа, любой ценой, иногда в ущерб этическим нормам и принятым на себя обязательствам. Определив уязвимые места у оппонента, приступает к активным действиям. Такая безоглядная жажда победы влечет за собой поражения как на деловом, так и на личном фронте.

Стремление подмять под себя окружение, навязать свою точку зрения другим часто приводит к столкновениям. Однако после этого больше переживают его оппоненты, чем инициатор столкновений. Он нечувствителен к тонкостям взаимоотношений, а выход из сложившейся напряженной ситуации видит либо в активизации деятельности, направленной на усиление своей позиции, либо в отказе от досадного контакта и поиске других деловых партнеров.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Иерархический лидер деловой направленности.
3. При установлении контакта учитывает объективные показатели.
4. Форма деловой активности ориентирована на волевое преодоление преград и препятствий.

5. Система взаимодействия с подчиненными предполагает административный контроль.
6. Относится к конкурирующему типу поведения.
7. Достигает больших результатов в деловой активности без учета человеческих взаимоотношений.
8. Склонен игнорировать этику в бизнесе. Считает, что цель оправдывает средства.
9. Мотивы: эгоизм, карьеристские планы, стремление к жизненному успеху.
10. Цель: собственная прибыль и успехи фирмы.
11. Отношение к закону: при возможности старается преодолеть правовые барьеры, опасно рискует.
12. Стратегия: хорошая ориентация в ситуации, нацеленность на благоприятные возможности для увеличения прибыли.

2. Политик (ESFP) — руководитель-манипулятор

Руководитель такого типа умеет ловко манипулировать эмоциями других людей и за счет этого продвигаться к своей цели. Очень предприимчивый, склонный лидировать в избранной сфере деятельности. Как правило, Политику удастся быстро подняться по служебной лестнице. Его интеллектуальные, психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности, сохранение служебного статуса и достигнутого благополучия. Подчиненных он склонен рассматривать как средство в борьбе за власть.

Представители психотипа хорошо ориентируются в текущем моменте — поведение определяет ситуация. Их развитая ситуативная логика позволяет легко находить способы решения насущных задач. А реакция на то или иное событие в значительной степени зависит от эмоционального состояния.

Не любит подчиняться установленным правилам. Правила игры, на его взгляд, диктуют только сиюминутные обстоятельства, психологический и служебный статус человека, с которым приходится иметь дело, его проявившиеся и потенциальные возможности. Не последнее место в этом списке

занимают соображения полезности и личной выгоды. Если человек оказывается ненужным в качестве партнера, легко разрывает с ним отношения, не считаясь ни с чем.

Он тонко чувствует нюансы взаимоотношений. Хорошо видит силу и слабость партнера или подчиненного. Запоминает его промахи и может полученную информацию взять на вооружение, чтобы вовлечь в планируемые мероприятия. Владеет своими эмоциями, использует их как инструмент воздействия. Умеет командовать, оказывать волевое давление. Может успешно применять и методы убеждения.

Характерной особенностью Политика является стремление распространять свое влияние вширь. Старается избавиться от людей, подвергающих сомнению целесообразность его поступков, рациональность решений. Болезненно переносит критику в свой адрес. Если такой человек возглавляет маленький коллектив, то это чревато перенасыщением рабочей атмосферы бурными, часто отрицательными эмоциями, срывами ритма работы.

В большом коллективе его эмоциональное воздействие будет проявляться в значительно меньшей степени. Впрочем, иногда умение так влиять на людей, заряжать их может идти на пользу делу. Например, когда организация стоит на пороге больших перемен.

Ключевые характеристики.

1. Склонен к решению тактических задач.
2. Способен адекватно проявить себя в роли фронтального лидера.
3. Способ установления делового контакта основан на субъективном факторе.
4. Форма деловой активности имеет ярко выраженный эмоциональный характер; ориентирована на защиту имеющихся достижений.
5. При общении с людьми создает свободную, раскованную атмосферу; установка на коллегиальность.
6. Относится к конкурирующему типу поведения с элементами компромиссного типа.

7. Достигает больших результатов за счет эпизодически проявляемой бурной активности и умелого манипулирования людьми.

8. Может проинпорировать этику в бизнесе.

9. Мотивы деятельности: эгоизм, прибыль.

10. Цель: успех организации любой ценой.

11. Отношение к закону: правовые барьеры может переступать, но делает это без криминала.

12. Стратегия: полная свобода управления; максимально возможная эксплуатация потенциальных возможностей человека.

3. Мастер (ISTP) — руководитель-патерналист

Руководитель, относящийся к этому психотипу, как правило, задается вопросом: сможет ли подчиненный выполнить возложенную на него задачу, соответствует ли она его способностям, уровню умений и навыков? При этом Мастер стремится помогать каждому. Прежде всего он выявляет разрыв между проявившимися показателями мастерства и возможными, а во-вторых, делает все, чтобы существенно повысить показатели производительности труда работника и качество выпускаемой продукции.

Мастер стремится координировать свою деятельность с работой коллег, определяет задачи, выдвигает и поддерживает интересные идеи и начинания. Он — сторонник коллективизма, стремится создать стимулирующую творческую атмосферу, чтобы люди получали удовольствие от работы вместе.

Склонен решать задачи тактического характера, что обусловлено практической направленностью склада его личности. Сторонник активного предупреждения и устранения ситуаций, которые чреватны физическим и эмоциональным дискомфортом. Поэтому особое значение придает условиям, в которых работает сам и его подчиненные. Всегда ладит с начальством.

Обладает развитым эстетическим вкусом и основополагающим в любом деле считает гармоничное соединение красоты и практичности. На это направлен его творческий потенциал.

Он как никто другой способен выпускать качественную продукцию в хорошем оформлении, максимально соответствующую потребностям людей.

Мастер тщательно продумывает все этапы выполнения работы. Прежде чем приступить к ней, проверяет наличие необходимых инструментов, материалов, документации. Рационально использует имеющиеся ресурсы. В ходе трудового процесса последователен, логичен. Всегда доводит начатое до конца, невзирая на трудности.

Ему присуща склонность к иерархическому лидерству, но не явно выраженная. Не стремится к высшим ступеням власти, предпочитает золотую середину. Мастер старается управлять не за счет волевого давления, а с помощью экономических методов. Ему не хватает масштабности, постановки крупных целей, способности идти на риск. Поэтому Мастер более всего подходит для управления малыми и средними предприятиями.

Способ установления делового контакта — благожелательная холодность. В общении обычно незэмоционален, хотя его видят всегда с вежливой улыбкой. Старается оценивать другого не по отдельным параметрам, а целиком. Для достижения совместной цели стремится создать доверительные отношения с партнером, доказать ему свою надежность и всегда четко выполняет взятые обязательства.

Деловая активность ориентирована на текущую ситуацию и логику фактов. Определяющий мотив — приспособляемость к обстоятельствам. Личностные мотивации людей на втором месте. Правильный образ действий подсказывает сама реальность, а не имеющееся предписание.

Тяготеет к компромиссному типу поведения, но может в равной мере и конкурировать, и сотрудничать, заключать компромиссные сделки — все в зависимости от обстоятельств. Если уверен в правильности своей точки зрения, будет отстаивать ее. В случае возникновения недоразумений руководствуется кодексом чести, пытается разрешить проблему, не обращаясь в официальные инстанции.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Иерархический лидер практической направленности.
3. При установлении контакта учитывает особенности человека.
4. Деловая активность ориентирована на выявление и использование интеллектуальных ресурсов.
5. Система взаимодействия с подчиненными основана на принципе патернализма, отеческой заботы.
6. В конфликтной ситуации может с одинаковым успехом конкурировать, сотрудничать, идти на компромиссы — в зависимости от поставленной задачи.
7. Добивается высоких результатов за счет того, что вызывает заинтересованность коллектива в достижении цели. Склонен к авторитарным методам, но применяет их в мягкой форме. Соблюдает должностную иерархию.
8. Отношение к этическим нормам: руководствуется общепринятыми нормами поведения.
9. Мотивы: преуспевание только в границах этических норм, придерживаясь этики долга.
10. Цель: собственная прибыль и успехи фирмы.
11. Отношение к закону: деловая активность строго в рамках закона.
12. Стратегия: ориентация на традиционную систему ценностей. Руководители берут на себя решение этических проблем своих работников.

4. Посредник (ISFP) — руководитель-дипломат

Человек этого типа общителен и дружелюбен. Использует любую возможность для налаживания дружеских отношений. Проявляет искренний интерес к тем, кто отвечает ему взаимным расположением. Испытывает потребность помогать другим.

Многие вопросы предпочитает решать на неофициальном уровне. Для этого организует доверительные встречи. Этим он компенсирует неумение управлять ситуацией только административными методами. Улавливает малейшие нюансы при взаимодействии с людьми. Не упускает даже мельчайших де-

талей, так как из опыта знает: все может повлиять на ход событий. В действиях опирается на свою хорошую осведомленность: всегда в курсе сплетен, пересудов, поэтому знает, как на кого воздействовать. В нем сильно стремление решать запутанные вопросы неофициальным путем — это стержневая линия поведения и главный организующий принцип взаимодействия с коллегами и подчиненными. Предпочитает общаться с ними на основе доверия, без этого чувствует себя неуютно. Старается действовать методами убеждения. Своей целью видит гармонизацию отношений в коллективе. Эмоционально зависим. Это свойство определяют альтруистические и коммуникативные потребности его личности.

Продуктивно работает в условиях, когда нет спешки, не нарушен привычный ритм жизни. Руководитель-Посредник избегает рискованных проявлений деловой активности, не рвется к власти, не злоупотребляет ею. Связано это с тем, что его интересы выходят далеко за рамки профессиональной деятельности. Свою значимость представители этого психотипа хотят ощущать не только на работе, но и за ее пределами.

Любой конфликт для него — источник стресса, даже если он не является его участником. В конфликтной ситуации готов уступить. Такие уступки порой вредят как интересам работников отдельных подразделений, так и бизнесу в целом. В результате он может потерять уважение коллектива.

Характерная черта — стремление улучшить моральное состояние подчиненных, установить в коллективе хорошие личные взаимоотношения, сформировать чувство причастности каждого работника к общему процессу. Такой стиль более всего пригоден для руководства группой, все члены которой имеют достаточную квалификацию, дисциплинированы и подходят к делу ответственно.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Может адекватно проявить себя в роли фронтального эмоционального лидера.

3. Способ установления контакта ориентирован на личностные факторы.

4. Деловая активность выражается в предусмотрительности недопущении рискованных шагов.

5. Взаимодействие с подчиненными строится в соответствии с принципом коллегиальности. Ведется поиск эмоциональной связи.

6. Компромиссный тип поведения. Способен на активное сотрудничество, если взаимодействует с инициативным в этом отношении партнером.

7. Свою деятельность согласует с общепринятыми этическими и профессиональными нормами поведения.

8. Достигает больших результатов за счет создания благоприятного психологического климата в коллективе.

9. Мотивы: добродетельные намерения, приверженности к этическим ценностям.

10. Цель: прибыль в рамках, допустимых этикой.

11. Отношение к закону: закон всегда соблюдается, как и этические нормы.

12. Стратегия: берет на себя функции лидера в решении этических проблем.

5. Администратор (ESTJ) — руководитель-администратор

Хороший организатор, обладает практической сметкой и хваткой. Умеет держать намеченную линию поведения и устранять барьеры, мешающие работать, а также вовлекать подчиненных в творческий труд. При этом склонен постоянно давать указания, инструктировать и проверять выполнение работы.

Хорошо умеет решать тактические задачи — такова специфика его мышления, направленного на анализ фактов, событий, поступков. В потоке информации находит то, что может быть полезным для дела. Часто выдвигает новые предложения по более рациональному использованию материальных и интеллектуальных ресурсов. Составляет планы на постепенное, эволюционное развитие предприятия, постоянно совершенствует все элементы бизнес-процесса.

Придерживается традиционных ценностей, включая этические нормы. Добивается значительных успехов в стабильных структурах и с трудом справляется с управлением сложными, изменчивыми организациями.

Тщателен и аккуратен. Хорошо работает с деловой документацией. Ответственно относится к поручениям. При необходимости остается после работы без указаний сверху. На деловые встречи, как правило, не опаздывает. Очень не любит невыполненных обещаний.

Требовательность к подчиненным совмещается со стремлением создать им комфортные условия работы, устранить препятствия, мешающие их эффективной деятельности. Только в этом случае он считает, что имеет право проявлять требовательность, чем выгодно отличается от руководителей других типов.

Иерархический лидер. Опасается риска. Консервативен, привержен к испытанным методам и формам работы. При достижении новых целей использует старые связи и контакты. В работе ориентируется на образцы, которые ранее положительно зарекомендовали себя на практике. Негативно воспринимает критику в свой адрес.

Администратор тратит много сил и времени на развитие плодотворных контактов. Со всеми строит отношения на основе кодекса чести. Ярый противник обмана, лжи, двуличия. «Быть нечестным — невыгодно», — считает он. В служебных отношениях для него характерно ровное общение, хотя тяготеет к тому, чтобы влиять на окружающих, контролировать их мысли и поступки.

Старается быть в гуще событий, иметь широкий круг знакомств, которые служат для него источником разнообразной информации. Но близких друзей у него немного, в межличностных отношениях отличается эмоциональной невовлеченностью.

По каждому вопросу он имеет особое мнение. Готов спорить на любые темы, даже если не вполне компетентен в них. Старается согласовывать свои интересы с интересами парт-

нера, однако поиск компромисса для него труден. Во время переговоров может горячиться, упорно доказывая свою правоту. Склонен преувеличивать отрицательные последствия и недочеты какого-либо мероприятия. Очень дорожит своей репутацией. Именно на этой основе возможен поиск компромисса с ним.

Важно отметить, что описанный стиль управления далек от представления об администраторе, которое пришло к нам из командно-административной системы. Тогдашний администратор — холодный подбострастный чинуша, для которого все подчиненные на одно лицо. Он их различает лишь по степени включенности в решение задач, продиктованных сверху или поставленных им самим. И методы воздействия на работников у него всегда одинаковые, среди которых на первое место он ставит прямое командное воздействие (давление, принуждение, наказание, контроль, запугивание последствиями и т. д.).

Здесь же в понятие стиль Администратора вложена многомерная характеристика. Представитель психотип Администратор способен выступать в роли лидера-организатора, а не просто вышколенного исполнителя воли вышестоящего начальства. Он видит, в чем состоят интересы людей, которые с ним работают, и готов отстаивать их. Он даже готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Лидер в иерархически организованной системе.
3. При установлении взаимоотношений основывается на объективных показателях.
4. Деловая активность направлена на устранение препятствий, всего того, что мешает нормальной производственной деятельности.
5. Система взаимодействия с подчиненными предполагает контроль.
6. Его стиль поведения — сотрудничающий с элементами конкурирующего.

7. Результаты работы ценит выше сложившихся человеческих отношений.

8. Отношение к этическим нормам: считает, что управленческие решения обязательно должны опираться на принятые правила игры.

9. Мотивы: намерения самые хорошие, однако то, как принятые решения отразятся на других, в расчет не принимает.

10. Цель: прибыль в рамках закона.

11. Отношение к закону: предпочитает строгое следование установленным законодательным нормам.

12. Стратегия: полная свобода управления в рамках закона.

6. Энтузиаст (ESFJ) — руководитель-компаньон

Компаньон хорошо работает в атмосфере сплоченного коллектива, поэтому стремится создать на рабочем месте атмосферу сотрудничества, поддерживает со всеми дружеские отношения. Он склонен отождествлять себя с организацией, остро переживает ее неудачи и всегда радуется успехам.

В случае психологической уязвимости, неуверенности в себе старается найти в структуре коллектива место, которое обеспечивало бы безопасность. Более сильные и уверенные в себе личности проявляют ярко выраженное стремление к доминированию, но и при этом поддерживают хорошие взаимоотношения с подчиненными.

Такие руководители обладают способностью быстро принимать решения. Берутся за работу засучив рукава, без промедления, побуждая к этому и подчиненных. Могут самостоятельно, без команды свыше, взяться за самую рутинную работу, если считают, что это нужно. Они незаменимы при разгребании завалов.

Энтузиаст энергичен, но в условиях жесткой конкуренции не выдерживает гонки. Ему не хватает видения перспективы, он утопает в мелочах. Опасаясь что-то упустить из виду, бывает суетлив. Несмотря на свой компанейский характер, предпочитает, чтобы его указания и просьбы выполнялись без обсуждения, иначе возможны конфликтные ситуации. С начальством осторожен, хотя в критических ситуациях спосо-

бен пойти на обострение. Уважает людей самостоятельных, способных отстаивать свою точку зрения, проявить характер вне зависимости от ранга. Наиболее эффективен в качестве руководителя небольшого участка работы.

Ключевые характеристики:

1. Умеет решать тактические задачи.

2. Хорошо проявляет себя в качестве фронтального лидера.

Способен увлечь других.

3. Способ установления делового контакта в значительной степени зависит от эмоционального состояния и ценностных установок.

4. Настойчив в достижении цели, при этом старается успешно обходить препятствия и возможные осложнения во взаимоотношениях.

5. Отношения с подчиненными строит на эмоциональной основе.

6. В сотрудничестве сторонник взаимной выгоды. Иногда отличается конкурирующим стилем поведения.

7. Достигает больших результатов за счет энергичности, правильной мотивации и манипулирования отношениями.

8. Ценность этических принципов для него относительна, может менять правила игры.

9. Мотивы: и благие намерения, и корыстные побуждения.

10. Цель: получение прибыли.

11. Отношение к закону: предпочитает чтить закон.

12. Стратегия: полная свобода управления в рамках закона.

7. Инспектор (ISTJ) — руководитель-инструктор

Как известно, при инструктаже знакомят с теми или иными командами, приказами и т. д., а затем требуют их неукоснительного выполнения. Таково и поведение Инспектора. Он и только он определяет роли инструктируемых, а также — что, когда, где и при каких условиях должно выполняться.

Епархия Инспектора — задачи технического характера. Умеет получать хорошие практические результаты. При достижении намеченного свою главную задачу видит в том, чтобы устранять опасную нестабильность, которая может вызвать

сбои в работе предприятия. Он не любит смелых новаций, а дела, связанные с риском, его просто пугают.

Определять перспективу, новый этап в развитии событий — не для него. Не любит фантазий и импровизаций, безоглядных проектов. Трезвый реалист. Одержим конкретной идеей, ее воплощением в жизнь. Он тщательно продумывает все детали начатого дела, то, как лучше его организовать и распределить функциональные обязанности, — словом, старается учесть все, а потом держит выполнение порученного под контролем. Двусмысленных ситуаций не любит, даже неприятная определенность для него предпочтительнее неизвестности.

Главный инструмент осмысления воспринимаемой им информации — владение конкретной логикой. Отличается большой глубиной подхода к рассматриваемому вопросу, всегда докапывается до сути. Выстраивает иерархические структуры, умеет выбрать из существующих подходов самый проработанный, чтобы применить его на практике.

Не отличается быстротой исполнения намеченного, ему всегда требуется время для подготовки, особенно в ситуациях, где не выработан стереотип поведения. Поэтому Инспектор не любит собраний, где возможен интенсивный обмен информацией, если у него нет уверенности, что все пройдет по задуманному сценарию.

Результаты наработок Инспектора служат основой инструкций, постановлений и распоряжений. Для него главное — порядок, инструмент для его наведения видит в волевом нажиме (административное давление, уговоры, дискредитация). Требователен, нетерпим к безволию, недобросовестности. Сторонник сплоченности и организованности. Очень целеустремлен, настойчив и последователен. Ответственно относится к поручениям. Бескомпромиссен.

Всегда старается доминировать, занимая высокое положение в социальной и производственной иерархии, может проявить диктаторские наклонности. В качестве руководителя невысокого ранга придерживается субординации, устанавливает порядки только на своем участке работы.

Если есть возможность, то большую часть рабочего времени проводит в разговорах, в том числе и по телефону. Но не испытывает потребности быть близким к людям, старается избегать дружеского общения с подчиненными. При установлении делового контакта ориентируется на объективные критерии. Людей оценивает по конкретным результатам их деятельности (работоспособности, исполнительности, отношению к делу) независимо от личных симпатий и антипатий. Стремится повышать уровень своей компетентности и ожидает того же от других. В противном случае предпочитает избегать делового партнерства.

Свое несогласие открыто не выражает, если ситуация складывается не в его пользу. Применяет метод распыления сил противника, переманивая на свою сторону. Достигает цели, используя стратегию сжимающегося железного обруча.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Ярко выраженный иерархический лидер.
3. При установлении делового контакта ориентирован на объективные критерии, избегает эмоциональных оценок.
4. Деловая активность выражается в настойчивости, целенаправленности, учете мельчайших деталей дела.
5. Отношения с подчиненными строятся по схеме «инструктор — инструктируемые». Самодеятельность и инициатива не поощряются.
6. Конкурирующий тип поведения.
7. Добивается больших результатов за счет создания совершенных организационных структур, основанных на контроле. Человеческий фактор не принимает во внимание.
8. Приверженец соблюдения принципов этики в бизнесе только на словах.
9. Мотивы: эгоизм.
10. Цель: прибыль и успех организации через планомерную, последовательную работу.
11. Отношение к закону: законопослушен, вооружается юридическими знаниями, чтобы не попасть впросак.

12. Стратегия: максимальное внимание к производству, минимальное — к человеческому фактору.

8. Хранитель (ISFJ) — руководитель-морализатор

Основа морализаторства — в критическом отношении к поступкам людей, которые, по мнению поучающего, не соответствуют установленным нормам. Руководитель-морализатор умеет правильно оценить человека, войти к нему в доверие, вникнуть в беспокоящую проблему и дать полезный совет этического характера. Однако все это при одном условии — человек должен соответствовать его представлениям о нравственных устоях, чувстве долга.

Хранитель критически настроен не только по отношению к другим, но и к самому себе. Он уделяет значительное внимание анализу своих способностей, часто их недооценивает. Поэтому избегает брать на себя всю полноту ответственности, предпочитает разделить ее с кем-нибудь другим. Умеет решать задачи тактического характера. Опасается рискованных дел, стремится предотвращать неожиданную, резкую смену событий. При кризисной ситуации длительное время колеблется в принятии решения.

Руководитель такого типа имеет задатки иерархического лидера, способного устанавливать строго определенную систему ценностей и соответствующую структуру отношений. Стремится обеспечить стабильность установившихся эмоциональных связей. Достаточно легко определяет неформального лидера в коллективе, умеет на него опереться для поддержания стабильности. Стимулирует работу подчиненных, взывая к их чувству долга путем призывов соблюдать трудовую дисциплину, не подрывать авторитет коллектива, проявлять патриотизм и т. д. и т. п.

Своевременность действий для него — важный фактор спокойствия и уверенности в себе. Если непредвиденный исход становится свершившимся фактом, проявляет способность к решительным мерам, требующим мобилизации волевой активности и собранности. Принципиален. Бескомпромиссно отстаивает свои интересы и интересы коллектива.

Ключевые характеристики:

1. Склонен решать тактические задачи.
2. Иерархический лидер.
3. При установлении делового контакта ориентирован на личный фактор. Демонстрация объективности носит формальный характер.
4. Форма деловой активности — от предусмотрительности до волевых, бескомпромиссных действий.
5. Отношения с подчиненными и коллегами определяются сходством или различием общих ценностных установок.
6. Бескомпромиссен.
7. Достигает высоких результатов за счет сплочения коллектива и поддержания условий стабильной работы.
8. Отношение к этическим нормам: все зависит от собственного понимания этических норм поведения, а также норм профессиональной этики.
9. Мотивы: стремится совместить добродетельные мотивы с собственными интересами.
10. Цель: личные интересы, которые для него, как правило, выше престижа.
11. Отношение к закону: деловая активность в рамках закона.
12. Стратегия: ориентация на твердые общепризнанные этические нормы. Бескомпромиссная защита своих интересов и интересов коллектива.

9. Новатор (ENTP) — руководитель-творец

Умеет вызывать уважение к себе прежде всего оригинальностью мышления, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут оказаться неразрешимыми или рискованными. Задачу ставит так, что она привлекает людей. Предпочитает руководить не волевым административным способом, а методами убеждения. Отношения с сотрудниками строит на основе добровольного подчинения с их стороны, но чаще всего пожелания такого руководителя воспринимаются как приказ.

Он агитирует за новые направления и методы в любом деле. Рутинные вопросы, в том числе контроль и инструкти-

вание, выпадают из поля его зрения. Для него главное — обрести сторонников, которые взяли бы за практическую реализацию захватившей руководителя идеи, а отсутствие контроля компенсируется делегированием полномочий и ответственности.

Новатор достигает высоких производственных результатов через организацию коллективной работы, он побуждает подчиненных к самостоятельному анализу. Задачи решает в порядке их значимости. Видит перспективные направления. На практике такое руководство ведет к разрушению старых организационных структур и созданию новых, более приспособленных к изменившимся условиям. Поэтому описанный стиль руководства пригоден далеко не везде. Он хорош, например, для научной деятельности, но никак не подойдет для армии.

Руководитель-творец коллегиально обсуждает производственные вопросы, давая возможность высказаться каждому. Если аргументация оппонента покажется неубедительной, приложит все силы, чтобы доказать обратное.

Стремится сотрудничать с теми, кто разделяет его взгляды. В случае необходимости придерживается конкурирующего типа поведения. Это получается успешнее в сфере идей, требующих полемического накала, менее удачно — в сугубо организационных вопросах. Изредка может увлечься и проявить неадекватную реакцию в споре, но быстро успокаивается, если увидит, что за противостоянием нет личностной подоплеки.

Во взаимоотношениях стремится быть объективным, придерживается принципов справедливости.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает стратегические задачи.
2. Фронтальный лидер.
3. В установлении делового контакта основывается на объективных показателях.
4. Форма деловой активности ориентирована на видение перспективы и преодоление препятствий для ее достижения.

5. Отношения с подчиненными строит в соответствии с принципами демократизма, коллегиальности и творческой инициативы.

6. Сотрудничающий тип поведения с элементами конкурирующего типа.

7. Достигает больших результатов за счет хорошей ориентации в потенциальных возможностях работников. Эмоциональный настрой не имеет для него существенного значения.

8. Придерживается этических норм, при этом умеет подстраиваться к разным правилам игры.

9. Мотивы: большое значение имеет мотив престижности.

10. Цель: удовлетворение интеллектуальных потребностей.

11. Отношение к закону: действует в рамках закона, который может толковать довольно широко.

12. Стратегия: полная свобода управления, отрицание догм.

10. Предприниматель (ENTJ) — руководитель-игрок

Игроку важен не результат, а сам процесс, он купается в нем. Игра для игрока — повод для самовыражения. Так и Предприниматель рассматривает деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, в которой непременно хочет быть победителем. Слава человека, который всегда на коне, — один из главных мотивов в его поведении. Трудности, возникающие на его пути, воспринимает спокойно, как нечто само собой разумеющееся. Может менять в течение своей жизни множество профессий и занятий. Во всем стремится разобратся сам и все испытать на себе. Целеустремлен и неутомим. Не любит тех, кто хочет получать удовольствия, не ударив палец о палец.

Приобретенные материальные средства не накапливает, а сразу же пускает в дело. Владеет логикой, хорошо высчитывает свободные зоны предпринимательства на рынке, предвидит возникновение новых потребностей, которые породят будущий спрос. Умеет извлечь пользу там, где другие ее не видят. Его интересует та область предпринимательской деятельности, где теория соединяется с практикой. Он любит рисковать, но с расчетом. Не боится вкладывать средства и силы в новше-

ства. При этом ориентируется на перспективы, не ожидая сиюминутной отдачи. Стремится использовать все шансы, поэтому работает по многим направлениям. Эксперимент, нестандартный подход — его стихия. Эксперимент организует таким образом, чтобы обнаружить противоречия, несостыковки и отыскать альтернативные пути развития.

При ведении дел полагается на свою интуицию. Несмотря на то что большая часть вложенных средств иной раз пропадает даром, уверен, что какая-то их доля окажется направленной на перспективную отрасль и в будущем окупит вложенные капиталы. Способен неожиданно изменять направление движения к цели, что делает его неудобным для конкурентов.

Не любит зря терять времени, всегда остро переживает каждый упущенный шанс. Может эффективно жить и работать только в движении, постоянном обновлении. Не всем это нравится, но Предприниматель ни под кого никогда не подстраивается. Работать с ним в одной упряжке может только тот человек хладнокровный, который не теряет самообладания ни при каких обстоятельствах.

Ключевые характеристики:

1. Умеет решать стратегические задачи.
2. Фронтальный лидер.
3. В установлении делового контакта основывается на объективных критериях.
4. Форма деловой активности разнообразная: и трезвый расчет, и предусмотрительность, способен также на волевое преодоление преград, нетерпим к проявлениям бюрократизма.
5. Отношения с подчиненными строит на стимулировании их интереса к конечному результату: поощряет тех, кто способствует успеху дела, и наказывает тех, кто тормозит производственный процесс.
6. Сотрудничающий тип поведения, но при необходимости может составить конкуренцию любому.
7. Достигает больших результатов за счет предприимчивости, ориентации на новые технологии, а также учета объективных факторов.

8. Близок к «моральному» стилю менеджмента, но при необходимости может менять его на любой другой.

9. Мотивы: удовлетворение получает от самого процесса работы.

10. Цель: главная цель — выделиться среди других.

11. Отношение к закону: уважает закон, если он не защищает бюрократические порядки и не мешает проявлению здоровой инициативы.

12. Стратегия: свобода управления, все силы отдает делу, максимум внимания новым технологиям и человеческому ресурсу.

11. Аналитик (INTJ)*— руководитель-объективист

Аналитик всегда стремится быть объективным и для этого старается максимально абстрагироваться от эмоциональных переживаний по тому или иному поводу, найти объективные основания для своих поступков, увидеть главную стержневую линию развития событий, представить существующую проблему в виде системы. Объект он рассматривает всесторонне, и только таким путем, по его мнению, можно установить истину. Итогом этих размышлений являются ответы на вопросы «почему», «зачем», «для чего». Он привык раскладывать все на составляющие и так объяснять все запутанные вопросы.

Своего мнения не навязывает, не использует при этом свое служебное положение. Опирается на метод убеждения, который основан на четких, логических высказываниях, обосновывающих необходимость и справедливость принятого им решения, всегда дает понять, что его оценка объективна. Изменить свое мнение может только в том случае, если оппонент будет обладать более убедительными аргументами. Бескомпромиссность проявляет только в том случае, если речь идет о принципиальном вопросе. В несущественном, на его взгляд, уступчив, чем и пользуются нерадивые подчиненные. Но с зарвавшимися руководитель-объективист крут, может и уволить.

В целом умеет найти подход к людям, вызвать интерес к себе, к своим идеям. Поощряет даже малые проблески творче-

ской инициативы, дает возможность раскрыться способностям человека, выслушивает все точки зрения, хорошо чувствует аудиторию, собеседника. В беседе может быстро перестроиться, повернуть обсуждение в неожиданное русло. Чем больше людей вокруг, тем увереннее он себя чувствует. При общении же с человеком слишком приземленным испытывает затруднения. В беседу на не интересующие его темы не вступает, считает, что это бесполезный разговор.

Ключевые характеристики:

1. Успешно решает стратегические задачи.
 2. Фронтальный лидер.
 3. В установлении делового контакта основывается на объективных критериях.
 4. Деловая активность характеризуется предусмотрительностью с ориентацией на анализ собственных возможностей.
 5. Отношения с подчиненными строит на коллегиальной основе.
 6. Сотрудничающий тип поведения с элементами компромиссного стиля.
 7. Достигает больших результатов за счет учета объективных возможностей. Эмоционально воздействовать на людей не может.
 8. Стиль управления согласуется с общепринятыми этическими и профессиональными нормами поведения.
 9. Мотивы: преуспевание в рамках существующих этических представлений.
 10. Цель: прибыль в рамках закона.
 11. Отношение к закону: не может работать по законам, которые защищают бюрократические порядки.
 12. Стратегия: полная свобода управления, соотнобразующаяся с объективной необходимостью. Не может выполнять функции лидера в решении этических проблем.
- 12. Критик (INTP) — руководитель-советник**
- Советники в нужный момент подскажут, как найти выход из создавшегося положения, обратят внимание на упущенные детали и предусмотрят степень риска предпринимаемых шагов.

Все это в полной мере соответствует Критику. Такой руководитель успешно решает задачи стратегического характера. У него хорошо развито чувство времени. Его мышление динамично и диалектично по своей природе, он все видит в тесной взаимосвязи.

Имея хорошую интуицию, он видит своевременность или несвоевременность поступков людей. Во всем старается следовать естественному ходу вещей. Убеден: все должно изменяться по своим внутренним законам, не следует ничего ни тормозить, ни ускорять. Медленно, но неуклонно он подводит партнера к пониманию необходимости того или иного шага. Резко действует лишь в том случае, если видит, что явно тянут резину.

Критик хорошо подмечает недостатки, упущения в проектах. Он может терпеливо объяснять слушателям, как будут разворачиваться события, предсказывает их исход. Его предположения строятся на сопоставлении всех фактов. Хорошо видит бесполезность того или иного мероприятия. При этом руководствуется не только интуицией, но и расчетом. Никогда не принимается за дело, которое не гарантирует в будущем крупной или стабильной прибыли. Большую часть времени выжидает подходящий момент, чтобы, затратив минимум усилий, получить желаемый результат. В хаотичной обстановке, когда многие стараются ловить рыбку в мутной воде, чувствует себя уверенно. Знание конъюнктуры и изобретательность помогают ему выгодно вложить деньги.

Обычно имеет несметное количество деловых связей и знакомств. Знает, кто является хорошим специалистом в той или иной области и как близко стоит к успеху. Отношения с людьми поддерживает на деловой основе. Люди, не приносящие реальной пользы, теряют для него интерес. В бизнесе обычно осторожен, не спешит давать согласие даже в тех случаях, когда уверен, что дело ему по силам. Но если принимает окончательное решение, то всеми силами стремится воплотить его в жизнь. Люди этого типа бывают очень педантичными и скрупулезными, все сверяют, не упускают из виду мелочей

и поэтому не всегда могут работать быстро. В кропотливом деле они больше доверяют не интуиции, а педантично собранной информации.

Способен долго заниматься старыми, забытыми изобретениями или открытиями, стремится вдохнуть в них новую жизнь. Дотошно разбирается в технологиях, создает условия для выпуска опытных образцов, однако не умеет их внедрять.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает стратегические задачи.
2. Не склонен к лидерству. При необходимости более адекватно может выразить себя в роли фронтального лидера.
3. Деловые контакты строит не на эмоциональной основе, а исходя из практических соображений.
4. Деловая активность базируется на принципе «минимум усилий — максимум пользы и выгоды».
5. В отношениях с подчиненными придерживается коллегиальности, выявляет и максимально использует возможности людей.
6. Относится к сотрудничающему типу поведения с элементами компромиссного стиля.
7. Достигает больших результатов за счет оптимального использования имеющихся ресурсов. Эмоционально воздействовать на людей не может.
8. При управлении не отходит от общепринятых этических и профессиональных норм.
9. Мотивы добродетельные.
10. Цель: прибыль в рамках закона.
11. Отношение к закону: оправдано то, что можно делать законно.
12. Стратегия: управление, ориентированное на естественную природу человека.
- 13. Инициатор (ENFP) — руководитель-альтруист**
Альтруистами называют тех, для кого интересы другого человека или близкого окружения важны не менее, чем собственные, а то и более значимы. Инициатор в качестве руководителя способен проявить себя как человек, искренне болею-

щий за интересы коллектива и проявляющий бескорыстную заботу.

Сильной стороной руководителя-альтруиста является проциательность, умение видеть суть человека, сильные и слабые стороны его характера. Он безошибочно определяет место человека в структуре коллектива. Способен предвидеть развитие человеческих взаимоотношений и делать из этого соответствующие выводы.

При установлении деловых контактов умело управляет своими эмоциями. Приятная, непосредственная и ненавязчивая манера поведения располагает к нему собеседника, что помогает решать проблемы.

Отношения с коллегами и подчиненными дружеские, умеет создавать и поддерживать комфортную психологическую атмосферу, вести разговоры по душам. При конфликтной ситуации берет инициативу на себя.

Работоспособность носит импульсивный характер, в значительной степени зависит от отношения к делу. Не выносит рутинной, монотонной работы. Необходимость строго соблюдать последовательность действий его раздражает. Предпочитает действовать по наитию, без скрупулезного логического анализа фактов. Не случайно такой тип руководителя крайне редко можно встретить в производственной сфере, гораздо чаще в культурно-досуговой или в сфере обслуживания.

Чтобы освободить себя от работы, которую считает рутинной, перекладывает ее на других, делегирует полномочия. За собой оставляет вопросы, требующие стратегического подхода. Хорошо видит перспективу. Не унывает от неудач, всегда надеется на лучшее.

Характеризуется компромиссным типом поведения. Уступчив, если видит, что человек не преследует корыстных целей. Однако если поступки партнера продиктованы явно эгоистическими соображениями, руководитель-альтруист может проявить упрямство, иногда граничащее с авантюризмом.

Ключевые характеристики

1. Хорошо решает стратегические задачи.

2. Фронтальный лидер.
3. При установлении деловых контактов ориентирован на личностный фактор.
4. Форма деловой активности отличается предусмотрительностью, своевременностью действий, видением перспективы. Подвержен подъемам и спадам настроения (импульсивная работоспособность).
5. Отношения с коллегами основаны на личностном факторе.
6. Компромиссный тип поведения с элементами сотрудничающего стиля.
7. Достигает больших результатов за счет оптимально подобранного коллектива, создания в нём благоприятного климата, удачного делегирования полномочий.
8. Соблюдает принцип этики в бизнесе, поэтому его действия в какой-то мере определяют партнеры.
9. Мотивы: благие намерения и стремление достичь личного успеха.
10. Цель: реализация своих способностей, самоутверждение через материальное благополучие.
11. Отношение к закону: предпочитает следовать букве закона, если только он не сковывает инициативу.
12. Стратегия: полная свобода управления, максимальное внимание к человеческому фактору. Может взять на себя функции лидера в разрешении этических проблем.

14. Наставник (ENFJ) — руководитель-вдохновитель

Вдохновлять других на какое-либо дело может только человек, искренне верящий в необходимость и полезность избранного пути. Он всегда не только радуется достигнутым успехам — это делают все, но и сопереживает в случае неудач. Такова суть подхода к делу Наставника.

Руководителю этого типа лучше удастся решение стратегических задач, так как он хорошо чувствует ситуацию, видит перспективы и знает, как построить работу. События, грозящие нарушить нормальный ритм работы, он воспринимает особенно остро. В трудных ситуациях умеет мобилизоваться.

Но все его действия сводятся не столько к конкретным действиям, которые могут устранить нависшую угрозу, сколько к призывам исправить положение, к бичеванию нерадивых работников. Он делает это так эмоционально и точно, что его поведение находит положительный отклик.

В зависимости от ситуации может успешно выступить как в роли фронтального, так и в роли иерархического лидера. В первом случае увлекает идеей либо новшеством. Во втором — стремится подчинить организационную структуру поставленной цели. Считает, что иерархически организованная структура коллектива — главное слагаемое успеха. Для наведения порядка может действовать жесткими волевыми методами, давить на подчиненных. И, как правило, делает это чужими руками, используя, например, заместителя. Подсознательно направляет свою деятельность на подчинение личных интересов интересам коллектива, что создает положительный психологический климат. А известно, правильный настрой всех работников на успешное достижение целей — показатель зрелости коллектива, только при этом условии удастся достичь хороших результатов для всех вместе и для каждого в отдельности.

Пользуется разнообразными методами воздействия на подчиненных. Наиболее частые из них — ободряющая улыбка, корректно сделанное замечание, вовремя данная позитивная оценка. Однако может и жестко поговорить с работником. Сам с уважением относится к вышестоящему руководству и требует того же от подчиненных.

В деловых взаимоотношениях для него главное — опора на личностный фактор. Хорошо чувствует людей, их настроение, эмоциональное состояние. С неприятным партнером предпочитает не иметь дела. Обычно корректен, но может вести себя и совершенно иначе, если посчитает нужным. Всегда стремится создать образ делового, надежного партнера, но хранит верность принятым обязательствам до тех пор, пока считает это полезным для себя или своей организации.

В случае возникновения конфликтной ситуации демонстрирует бескомпромиссность. Настойчиво защищает свою точ-

ку зрения, даже если она противоречит общепринятым нормам. Способен пойти на риск. Добивается цели решительными методами, вовлекая в дело своих сторонников.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает стратегические задачи.
2. Может быть и фронтальным, и иерархическим лидером.
3. Способ установления делового контакта ориентирован на личностный фактор.
4. Деловая активность предполагает предусмотрительность, видение перспективы.
5. Отношения с коллегами и подчиненными строятся на основе иерархии.
6. Относится к конкурирующему типу поведения с элементами сотрудничающего типа.
7. Достигает больших результатов за счет эмоционального воздействия на людей.
8. Управленческие решения не рассматривает в этической перспективе. Придерживается разных правил игры.
9. Мотивы: благие намерения.
10. Цель: личный успех, а для него это успех дела, в которое он вкладывает силы.
11. Отношение к закону: придерживается закона, если он не мешает реализации поставленной цели.
12. Стратегия: полная свобода управления. Моральным нормам следует по обстоятельствам.

15. Гуманист (INFJ) — руководитель-воспитатель

Гуманист во главу угла всегда ставит общечеловеческие ценности. Тверд в своих убеждениях, отличается терпением и настойчивостью. Человек такого типа настроен на решение стратегических задач. Он не мыслит работы без налаживания положительного настроения в коллективе. Хорошо разбирается в людях.

Не стремится к лидерству. Но в определенных случаях может взять на себя функции фронтального лидера. Совершенно не способен устанавливать иерархическую структуру, и его отношение к человеку зависит не от должностного статуса

работника, а от ценностных установок Гуманиста. Поэтому он испытывает затруднения при общении с людьми, если не уважает их. Это вызывает у него внутренний дискомфорт и снижает работоспособность. Но всегда старается быть объективным, независимо от испытываемых чувств (симпатия — антипатия), придерживается правил этикета, принятого порядка. Старается исключить конфликтную ситуацию. В случае возникновения конфликта не умеет отстоять свои позиции, использовать волевые методы давления на партнера по переговорам. Обнаруживает два типа поведения в конфликте: приспособление (уступка) и компромисс.

При рассмотрении проблем уделяет внимание мелким деталям. Излагает мысли логично и последовательно. Своей позиции не навязывает, действует методом убеждения. Описанная форма проявления деловой активности не годится для условий жесткой конкуренции или нестабильности производства. Поэтому этот стиль крайне редко встречается в сфере создания материальных благ. Этот тип по своей психической структуре более всего приспособлен к деятельности в сфере оказания услуг и в художественно-гуманитарной области.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает стратегические задачи.
2. Не стремится к лидерству. В определенных случаях может взять на себя функции фронтального лидера.
3. Способ установления делового контакта ориентирован на личностный фактор.
4. В основе деловой активности — предвидение и заблаговременная предосторожность.
5. Во взаимоотношениях с коллегами исключает волевое давление, но при этом следует должностной иерархии.
6. Характеризуется компромиссным стилем поведения.
7. Достигает высоких результатов за счет выявления и раскрытия возможностей коллектива.
8. Отношение к этическим нормам: управление строго согласуется с общепринятыми этическими и профессиональными нормами поведения.

9. Мотивы и цель: добродетельные.

10. Отношение к закону: деловая активность только в рамках закона.

11. Стратегия: ориентация на твердые этические нормы. Избегает конфликтных ситуаций.

16. Романтик (INFP) — руководитель-утешитель

Представитель этого психотипа умеет устанавливать эмоциональные связи в коллективе. Отличается уважительным отношением ко всем, вежливостью, предупредительностью. Проявляет сочувствие и оказывает поддержку, чаще словесную. Не жалеет времени, чтобы выслушать человека. Вселяет оптимизм, помогает поверить в свои способности.

Он старается избегать единоличного решения о принятии непопулярных мер. Предпочитает разделить ответственность с другими, распределить ее так, чтобы она стала неуловимой. Этот тип руководителя нельзя отнести ни к фронтальным, ни к иерархическим лидерам. Однако в иерархически организованной системе, в которой каждому отведено свое место, он чувствует себя более комфортно.

Придерживается открытых форм контроля, принимает предупредительные меры против провалов, неприятностей. Это объясняется тем, что он хорошо помнит прошлый опыт и изо всех сил стремится не повторять ошибок. Таким образом, Романтик действует в состоянии некоторого напряжения, которое и заставляет его искать источник опасности.

Ему лучше удастся решать задачи стратегического характера. Хорошо предвидит, как будут развиваться события. Ему присуще стремление развивать и реализовывать выдвинутые кем-то идеи. Отрицательно относится к людям, пытающимся культивировать консервативные методы.

В конфликтной ситуации склонен пойти на компромисс. Всякая ситуация воспринимается им во всей ее полноте, он стремится учитывать все противоречивые тенденции, поэтому часто долго колеблется в принятии окончательного решения. В результате строит свои действия исходя из нескольких возможных вариантов развития событий.

Часто не улавливает перевес одной из борющихся сил, тенденции текущего момента. Когда соотношение сил явно становится другим, может быстро менять свое мнение на противоположное.

Ключевые характеристики:

1. Хорошо решает стратегические задачи.
2. Эмоциональный лидер в иерархически организованной системе.
3. При установлении деловых контактов учитывает главным образом человеческий фактор.
4. Форма деловой активности ориентирована на предвидение, предусмотрительность, заблаговременное принятие необходимых мер.
5. В отношениях с подчиненными — контроль и использование эмоционального воздействия.
6. Характеризуется компромиссным типом поведения.
7. Ценит хорошие отношения выше производственных результатов.
8. Отношение к этическим нормам зависит от симпатий, антипатий, степени угрозы его статусу. Считает, что управленческие решения могут опираться на разные правила игры.
9. Мотивы часто эгоистические.
10. Цель: прибыль в рамках закона.
11. Отношение к закону: предпочитает всегда следовать букве закона.
12. Стратегия: существующие моральные нормы использует по своему усмотрению.

7.3. Составляющие управленческой компетентности

Мы увидели, какие многомерные характеристики используются при оценке качеств руководителей. И возникает закономерный вопрос: «Можно ли оценить управленческие качества руководителя в цифровых показателях?» Можно. Задача, правда, непростая, но выполнимая.

Для начала приведем определение того, что такое *управленческая компетентность*.

✓ Управленческая компетентность — это социопсихологическая оценка профессиональной деятельности менеджера, которая представляет собой сочетание экспертной оценки и самооценки общего уровня развития психотипа, образования, опыта управленческой работы и т. д.

Поговорим подробнее о том, из чего складывается управленческая компетентность.

1. *Оценка общего уровня развития психотипа (УРП)*. Эта оценка производится психологом-диагностом на основе профессиональной психологической диагностики по международной системе АРТ (Association for Psychological Type), базовый опросник ММВІ (УРПmax = 100 баллов).

2. *Экспертная оценка уровня управленческой компетентности (ЭО)*. Экспертная оценка проводится членами экспертной комиссии, наблюдающими за поведением аттестуемого в деловых экспертных тренингах (видеотренингах). В основу показателя закладываются управленческие качества кандидата: умение организовать работу, проконтролировать, отдать приказ, вести переговоры и т. п. (ЭОmax = 100 баллов).

3. *Самооценка уровня управленческой компетентности (СО)*. Она отражает внутреннюю оценку потенциала личности. Ее определяют при помощи тех же обобщенных показателей (см. пункт 2). Экспертиза проводится психологом (СОmax = 100 баллов).

Мы видим, что все указанные критерии оцениваются по 100-балльной шкале. Второй и третий показатели определяются относительно «эталона» идеального управленца, который составляют совместно эксперт и аттестуемый при собеседовании. Например, кандидат работает мастером на заводе, а его рассматривают как претендента на должность начальника цеха. Необходимо составить обобщенный портрет этой новой должности: способ управления, уровень образования и т. д.

Управленческая компетентность (УК) для состоявшихся управленцев вычисляется как среднеарифметическое всех

трех составляющих. Точно так же проводятся расчеты и для молодых специалистов, только в этом случае к полученному результату прибавляют *дополнительные баллы (ДБ)*. В случае если значение УК превышает, скажем, 80 баллов, показатель управленческой компетентности будет составлять $\text{мах} = 80$ баллов.

Дополнительные баллы определяются исходя из таблицы (минимальные значения указаны для интровертированных психотипов):

Психотип (ядро личности)	ДБ (дополнительные баллы)
ESFP, ESTP, ESTJ *	20,19,18
SJ	16–14
NT	12,8–10,8
FN	10,24–8,24

7.4. Управление конфликтом

Продолжая разговор о качествах, необходимых руководителю, остановимся на умении выходить из возникающих конфликтных ситуаций — известно, без столкновения различных позиций, точек зрения и интересов не обходится ни одно дело. Управленцу приходится сталкиваться и с недопониманием, несообразительностью и т. п. исполнителей. Такова особенность работы с людьми.

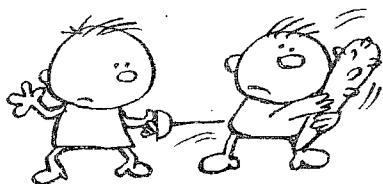
- *Управлять* — значит уметь находить общий язык с людьми. А это означает, что
- *умелое управление предполагает умение управлять конфликтом.*

Все многообразие управленческого процесса можно представить в виде формулы:

УПРАВЛЕНИЕ = ОРГАНИЗАЦИЯ + КОНТРОЛЬ.

Проведение контроля особенно чревато конфликтными ситуациями. Потребовать у подчиненного отчитаться по всей

форме не так-то просто, обычно это вызывает напряжение обеих сторон. Как же научиться разрешать конфликты, вызванные упомянутой и этой, и другими причинами? Для любой школы практической психологии это вопрос первостепенной важности. Двадцать лет назад в ходу были «социалистические штампы»: уважайте друг друга, первыми идите на уступки, сделайте человеку приятное — он ответит тем же и т. д. и т. п.



Сегодня методик по разрешению конфликтов существует множество. Есть и удачные, и не очень. Если говорить о недостатках некоторых подходов, то можно отметить следующее:

- ✧ Когда метод основан на 20–30 принципах, то громоздкие, сложные схемы трудно применить на практике.
- ✧ Предлагаемые способы часто не учитывают важного момента: советы рассчитаны на обоих виновников конфликта, а на консультацию обычно приходит кто-то один.
- ✧ Рекомендации классической психологии вытекают из обычного здравого смысла, которым большинство людей и так пользуется, а выйти из конфликта помогают только нестандартные подходы, основанные на неочевидной логике поиска выхода из тупика.

Мы считаем, что невозможно разрешать конфликты без учета особенностей личности, которые хорошо описывает типология поведения.

Конфликт возможен только между людьми, оказавшимися в одной лодке, противодействующие стороны должны достаточно хорошо знать друг друга.

При столкновении родственников, супругов, друзей, сослуживцев затрагиваются глубинные психологические механизмы. Противоречия же в мировоззрениях малознакомых людей — это не конфликт, а обычное выяснение позиций, которое не сможет перерасти в конфликт, потому что они в любой момент вольны разойтись в разные стороны.

- *Конфликтующие стороны обречены на поиск общего языка.*

«Анатомия» конфликта будет неполной без представления о том, что такое стресс. Учение о стрессе разработал Ганс Селье — выдающийся канадский биолог и врач. Оно основано на понятии общего адаптационного синдрома — совокупности биологических реакций, обеспечивающих мобилизацию жизненных ресурсов организма для адаптации в трудных условиях. Причем стрессовую реакцию вызывают и приятные, и неприятные ситуации, а биохимический ответ организма будет всегда одинаковым. Эти реакции помогают организму сохранить жизнь, а точнее, постоянство внутренней среды — гомеостазис.

Изучение стресса показало, что способность организма к приспособлению, или адаптационная энергия (АЭ), не беспредельна. У каждого человека свой запас жизнеспособности, который достался ему генетически, от родителей. Невозможно делать дополнительные вклады АЭ сверх унаследованного запаса. Но свою роль играет здоровый ночной сон — он как рукой снимает усталость после тяжелой дневной работы. В случае крайнего истощения для этого потребуются несколько недель отдыха. Полноценный отдых восстанавливает жизнедеятельность человека, сопротивляемость его организма и способность к адаптации. А если люди постоянно травмируют друг друга при общении? Как тогда сохранить адаптационную энергию?

СТРЕСС, ВЫЗВАННЫЙ НЕОБХОДИМОСТЬЮ УЖИВАТЬСЯ ДРУГ С ДРУГОМ, — ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА, КОТОРАЯ РАЗРУШАЕТ ЗДОРОВЬЕ.

Итак, стресс — естественный и обязательный механизм существования человека, который должен быть всегда в форме, и у каждого свой уровень рабочего (нормативного) напряжения. Такова биологическая природа живых существ.

- *Важно, чтобы каждый сотрудник знал тот уровень стресса, который будет для него оптимален.*

По этому поводу очень интересно сказал лауреат Нобелевской премии Альберт Сент-Дьердьи: наши врожденные способности неизбежно порождают потребность в их применении. Эта потребность и есть мотив, движущий нас к посильным целям и задачам, который А. Маслоу назвал высшим и опреде-

лил как стремление личности к самоактуализации. Другими словами, каждый в своем жизненном поиске занимает ту социальную и профессиональную нишу, которую сможет обеспечить его запас АЭ.

На основе знаменитой типологии Гиппократов, описавшего холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов, можно выделить четыре группы психотипов, отличающихся друг от друга исходным потенциалом АЭ.

Таким образом, можно говорить о *биологических механизмах профориентации*, и речь идет не об узкой специализации (этим ведает типоведение), а о более принципиальном выборе: кто должен быть лидером, а кто исполнителем. И выбор определяет запас АЭ. Получается, что

- *стрессовая реакция нам нужна для мобилизации сил, чтобы двигаться вперед, нападать или бежать.*

Организм сам на подсознательном уровне (автоматически) просчитывает типовую модель поведения, исходя из запаса АЭ. Ясно, что лидер — тот, кто часто побеждает. Ему свойственны наступательность, настойчивость, присуща харизма и т. п. — качества, требующие огромных энергозатрат. Бегство, смирение, кротость, безропотная исполнительность менее затратны для организма, поэтому людей, обладающих такими качествами, отличает невысокий уровень АЭ. Поистине — каждому свое! И все это норма.

Определение количества АЭ (наряду с другими показателями: психотип личности, патологические формы психозащиты, болезни и т. д.) поможет выявить *лидера*.

ЛИДЕР — ЭТО НЕ ТОТ, КТО БОЛЬШЕ ВСЕХ ШУМИТ, ЭТО ТОТ, КТО ГОТОВ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ВСЮ ДАЛЬНЕЙШУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОСЛЕДУЮЩИЕ СОБЫТИЯ ИЛИ ЗА ВОПЛОЩЕНИЕ ВОЗНИКШИХ В КОНФЛИКТЕ РЕШЕНИЙ.

Условный уровень АЭ может устанавливать психолог-эксперт в тренинг-группе, наблюдая за человеком в экстремальных условиях, за его умением справляться с конфликтами. Подчеркиваем, эта величина является относительной. Например, психотип

Мастер-меланхолик может иметь АЭ гораздо большую, чем Администратор-холерик.

Конфликт — один из механизмов цивилизованного развития общества, если он *конструктивный*.

Если за тобой остается последнее слово, значит, ты знаешь как его реализовать, и, более того, готов это сделать. «Проигравший» продолжает спорить лишь для сохранения самооценки и статуса в глазах других, если имеются прямые или косвенные наблюдатели.

Максимально конструктивным конфликт будет, когда обе стороны приблизительно равны по количеству АЭ. Тогда ситуация развивается по принципу «в споре рождается истина», постоянно пересматривается наработанный опыт, его плюсы и минусы. Так происходит заметный прорыв в совместном деле и каждая из сторон добивается прогресса.

Ясно, что у любого конфликта, как у медали, есть две стороны. Болевые пороги конфликтующих определяют верхнюю грань конструктивного конфликта — конфликта *разрушающего*.

Запредельной дозой в таком конфликте, когда в голову приходит мысль «А не послать ли все подальше, так невозможно работать!», может стать переход спорящих на сверхблизкую дистанцию — на личные оскорбления. Самое сильное унижение — покушение на самооценку партнера, его самоуважение которое является одним из фундаментов личности. Униженному остается одно: проявить агрессию (ударить) либо уйти навсегда в сторону. Тот, кто остается, впадает в невротическое расстройство, притом в самых тяжелых его проявлениях. Это состояние мы называем не иначе как «вербальным изнасилованием», по состоянию души оно сродни с реальным изнасилованием, где насильник физически сильнее жертвы. Одним из проявлений такого унижения в конфликте является крик друг на друга.

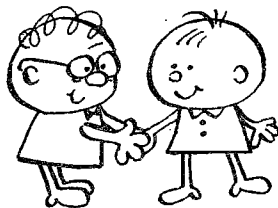
Известный психолог Николай Козлов предлагает ввести между криком в споре и физическим унижением знак равенства, сказав, что, если люди орут друг на друга, — это равносильно мордобою.

Контролировать свои мысли в конфликте сложно, а вот следить за громкостью речи вполне по силам любому человеку. В споре можно говорить все что угодно, но не переходить на крик. Такой совет относится к универсальным и подходит любому человеку, независимо ни от чего.

Конфликт является лакмусовой бумажкой проверки человека на управленческие качества.

Каждый успешный руководитель решает конфликтные ситуации по-своему, но обязательно решает, да еще и с пользой. Конфликт, как мы сказали, продвигает развитие фирмы. Стиль разрешения конфликтных ситуаций определяется психотипом человека, и для каждого существуют свои советы. Но сами по себе рекомендации не будут работать, их необходимо преобразовать в навыки, что возможно только на бизнес-тренинговых группах. На уровне навыка усваиваются два-три ключевых совета, которые потом закрепляют в реальной жизни. Больше вряд ли получится: усвоение всех умных советов — лишь благие намерения.

Особенно важно для руководителя наладить конструктивные взаимоотношения с первым заместителем. Их партнерство должно быть похоже на отношения между супругами, а муж и жена, согласно типоведению, выбирают друг друга по принципу взаимодополнения качеств. С одной стороны, это усиливает позиции каждого из них, но в то же время приводит и к конфликтам — различия не только притягивают, но и отталкивают. Счастливые семьи не распадаются по одной простой причине — в них союз основан на любви. Любви, при которой обожание сильных черт в партнере выше, чем недовольство отрицательными.



Кстати, о любви с первого взгляда. Возникает она, когда на пути встречается партнер, по внешним параметрам схожий с вожаемым идеалом супруга. Идеал формируется предыдущей жизнью и строится из мечтаний, фантазий, на схожести обожаемых в детстве родителей и т. п. —

словом, идеал на всю жизнь — это сложный и устойчивый стереотип. И такая любовь может вспыхнуть между любыми психотипами, с любыми инертными отношениями, даже между «конфликтерами» (отношения «Кф» — конфликт). Если мужчина и женщина принадлежат к «конфликтерам», то буквально через полгода их начнут изматывать хронические ссоры по пустякам, и все чаще и чаще будет звучать слово «развод». Разойдясь, они будут жалеть об этом всю оставшуюся жизнь.

А настоящая причина недовольства друг другом остается в большинстве случаев за семью печатями.

• *Попытки перевоспитывать друг друга бесплодны*, они ведут только к постоянным упрекам и растущему непониманию. Такое «перекраивание» друг друга можно сравнить с требованием, чтобы у партнера сердце билось с частотой 60 ударов в секунду (как у него), а не 70, что присуще другому.

Этот принцип разрешения конфликтов, который мы назвали *принципом «взаимоважения/прощения»*, должен лежать в основе не только семейной психотерапии, но и при построении управляющих команд.



роении управляющих команд. В частности, эта тема весьма актуальна при так называемой «разводке» собственников, где наряду с разделением сфер компетенции требуется определенная бизнес-коррекция их деловых взаимоотношений.

✓ *Идеальный бизнес-партнер — тот, с кем достигаешь большего, чем в одиночку.*

Если «хочешь достичь результатов — работай с неудобными людьми», утверждают психологи-типоведы. Неудобными, но продуктивными, с этой точки зрения, считаются инертные отношения «ревизии» и «заказа» (см. выше), когда один партнер для другого является внутренним психологическим ревизором или заказчиком. В этих случаях происходит дополнительная взаимомотивация на достижение результата. Проводя кадровый аудит на предприятии, мы выявляем и актуализиру-

ем скрытые психологические проблемы в управляющей команде и в итоге говорим бизнес-партнерам:

«ЦЕНИТЕ В ПАРТНЕРЕ ДВЕ СИЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ И ПРОЩАЙТЕ ДВЕ СЛАБЫЕ!»

Почему только по две черты? А вы вспомните структуру формулы психотипа, которая состоит из двух развитых функций и двух слабых, поэтому вполне достаточно приучить себя прощать хотя бы две черты, которые так сильно раздражают в партнере. Вы убедитесь, именно эти черты характера партнера доставляли вам больше всего огорчений.

Определить причину конфликтов без типологии не просто. Обычно конфликтующим сторонам кажется, что им никогда уже не выбраться из болота ссор и недоразумений. А сделать это можно и нужно — другого выхода нет! Прощайте! Если вы не хотите этого делать, тогда совсем прекратите общение и не тратьте энергию на переубеждение оппонента. Только взаимопрощение недостатков позволит направить общие усилия на извлечение пользы из того, что вам кажется разумным в споре.

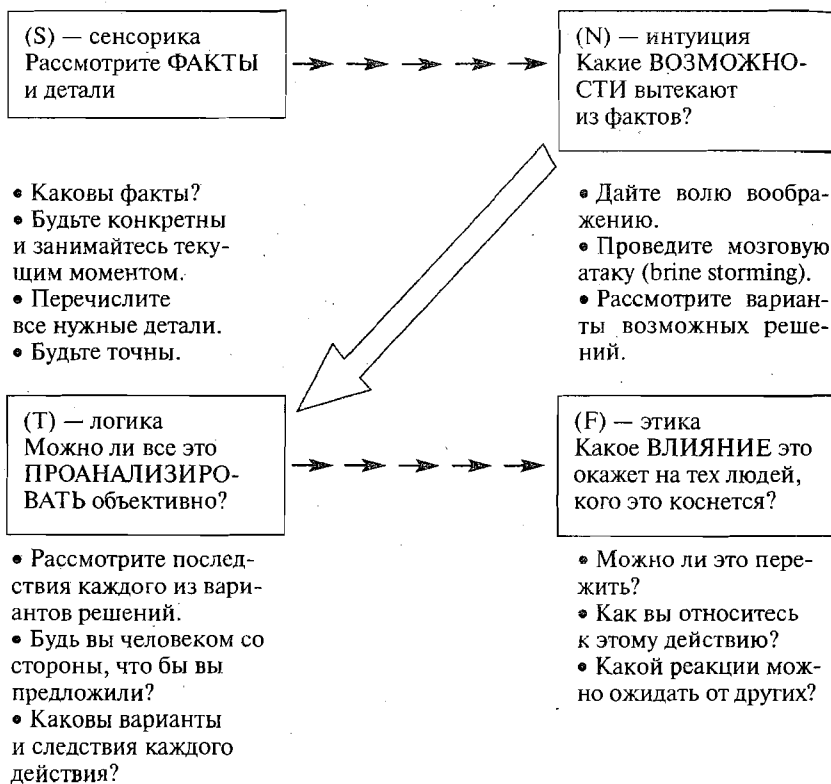
Следует заметить, что невозможно научиться решать конфликты, только читая о них в книге. Поэтому мы рекомендуем читателям пройти психологический тренинг (которых на сегодня существует множество) и приобрести там основные навыки поведения в конфликтных ситуациях. Овладение ими, умение «разруливать» конфликты, на наш взгляд, главная составляющая повышения управленческой компетентности руководителя.



7.5. Принятие решений: «Z-модель»

Итак, наличие навыков и умений разрешать конфликтные ситуации — определяющее качество для руководителя. Если

он обладает достаточной компетентностью, то использует конфликты для создания в команде конструктивной атмосферы (рабочего напряжения) при выработке того или иного решения и воплощения его в жизнь. Руководитель должен стать своеобразным дирижером, управляющим процессом выработки решений. Надо сказать, что умело поставленный процесс чаще всего членами управляющей команды не осознается. Как правильно организовать такой процесс? Опыт показывает: оптимальные решения, ведущие к бизнес-прорывам, совершаются по определенному алгоритму, получившему название «Z-модель».



- Каковы факты?
- Будьте конкретны и занимайтесь текущим моментом.
- Перечислите все нужные детали.
- Будьте точны.

- Дайте волю воображению.
- Проведите мозговую атаку (brine storming).
- Рассмотрите варианты возможных решений.

- Рассмотрите последствия каждого из вариантов решений.
- Будь вы человеком со стороны, что бы вы предложили?
- Каковы варианты и следствия каждого действия?

- Можно ли это пережить?
- Как вы относитесь к этому действию?
- Какой реакции можно ожидать от других?

Этот алгоритм был открыт Изабель Бриггс-Майерс. Разрабатывая теорию психотипов, она обнаружила — верное решение проблем требует выполнения четырех действий:

1. *Сбор фактов.* Для этой цели следует использовать свойства Сенсорных (S) типов личности, чтобы рассмотреть все детали, тонкости вопроса.

2. *Изучение возможностей.* Используя свойства Интуитивных (N) типов, разработайте возможные способы решения.

3. *Объективный анализ.* Используя свойства Логических (T) типов, исследуйте варианты и следствия каждого из предложенных решений.

4. *Оценка воздействия.* Используя свойства Этических (F) типов, оцените, как люди, вовлеченные в проблему, воспримут предложенные решения.

Обратимся к графическому изображению «Z-модели» решения проблем (см. схему слева). Как видно из приведенной диаграммы, линия, соединяющая средние буквы каждого психотипа — от S к N, T, F, — по форме напоминает букву Z, отсюда и название.

Кстати, этот механизм срабатывает не только в рабочих условиях, где задействована группа людей. Каждый из нас может принимать свои решения, руководствуясь ею. Правда, это легче сделать вдвоем, чем одному, потому что в тот момент, когда нам необходимо разрешить проблему, мы можем успешно работать только на двух ведущих функциях, то есть мы способны действовать оптимально наполовину. В критической ситуации нам нужен второй человек — наш дуал, который бы помогал двумя другими ведущими функциями.

Сложности при использовании «Z-модели»

Однобокость восприятия и оценки ситуации у каждого участника решения вопроса будет проявляться по-своему:

— ST, скорее всего, увязнет в многочисленных факторах (S) или застрянет на их тщательной объективизации (T);

— SF, вероятно, обратится к сиюминутным событиям (S) и будет рассматривать, как они скажутся на окружающих (F);

— NF, скорее всего, долго будет перебирать альтернативные решения (N) и рассматривать, как они скажутся на людях (F);

— NT, вероятно, будет заниматься только поиском вариантов решения (N), их анализом, забыв о деталях (T).

К этому стоит добавить, что другая пара предпочтений — (EI) и (JP) — также участвует в этой игре. Причем (ST)-Экстраверт будет реагировать совсем не так, как (ST)-Интроверт (см. выше).

Чтобы планерки не тонули в шуме и гаме, чтобы сотрудники не норовили переложить порученное на другого, чтобы не было пустой траты сил и времени на горячие споры, чтобы уберечь дело, умелый руководитель должен превратить разрушающие конфликты в конструктивные.

7.6. Конструктивное общение в бизнесе

В чем заключается основной недостаток многих книг по практической психологии? Они очень щедро снабжают рекомендациями и инструкциями. Да, советы в большинстве своем конкретны, но их предлагают сразу так много, что читатель попросту теряется. Наиболее верный выход из положения — это соблюдать принцип постепенного приближения. Мы будем руководствоваться подходом, которого придерживаются авторы самоучителей работы на компьютере: сначала — рекомендации для «чайников», а в завершение — советы для продвинутых пользователей.

Конечно, предлагаемая технология наиболее эффективна при живом общении с психологом. Ценность очного практикума бесспорна, но обучаться конструктивному поведению при конфликтах можно и заочно, если будут соблюдаться следующие условия:

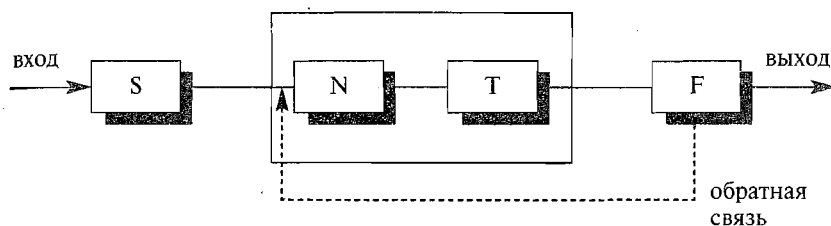
- надо брать на вооружение не более двух-трех советов;
- рекомендации должны попасть в точку и стать той ниточкой, потянув за которую можно распутать весь клубок проблем.

А путеводной звездой для нас опять будет типоведение.

Когда мы говорим о конфликтности человека, мы в первую очередь подразумеваем его «плохое» поведение — неправильные поступки с точки зрения этических норм. Теория типологии совершенно по-новому позволяет рассмотреть происхождение нашей конфликтности. Согласно теории механизм человеческой деятельности можно условно представить в виде следующей формулы:

ЧЕЛОВЕК = СБОР ИНФОРМАЦИИ + ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ.

А теперь опишем четыре базовые функции, открытые К.-Г. Юнгом, с кибернетических позиций — представим их не как парные противоположности, а как звенья одной цепи.



Кибернетический подход к модели личности

Первое звено — Сенсорика (S) — пять органов чувств, через которые мы воспринимаем мир.

Второе звено — Интуиция (N) — наша память. Информация, полученная через пять органов чувств, поступает в память, где возникает связь с воспоминаниями. Потом можно манипулировать различными хранящимися в памяти картинками и без участия органов чувств.

Третье звено — Логика (T) — природное качество. Информация, прошедшая S- и N-блоки, подвергается логическому анализу, на основе которого принимается решение.

Четвертое звено — Этика (F) — приобретенное качество как следствие жизни людей в обществе. Этический подход вызван потребностью сверять свои решения с нормами, принятыми в социальной среде, окружающими людьми. Этика оп-

ределяет конечный вариант наших решений. Игнорирование (часто неосознаваемое) этических норм поведения и приводит к конфликтам с окружающими.

В связи с вышесказанным можно построить таблицу ранжирования всех психотипов по степени конфликтности (см. ниже). Вы видите: самый конфликтный психотип — Предприниматель (ENTJ), а самыми удобными в этом смысле всегда будут представители психотипа Гуманист (INFJ):

1. ENTJ — полное неприятие этических норм.
2. ESTJ — частичное игнорирование этических норм.
3. ESTP — грубое волевое подавление нижестоящих.
4. ISTJ — желание формализовать отношения.
5. ENTP — этике принятых отношений подчиняется с трудом.
6. INTJ — сухость в отношениях, отсутствие душевного тепла.
7. INTP — нежелание замечать чувства других.
8. ISTP — требование почитания.
9. ENFJ — эмоциональное давление на партнера.
10. ESFJ — проявление холерического темперамента.
11. ESFP — стремление манипулировать людьми.
12. ISFJ — терпимость к недостаткам других людей.
13. ENFP — проявление эмпатии, сочувствия к другим.
14. INFP — мягкость в отношениях.
15. ISFP — желание угодить собеседнику.
16. INFJ — повышенная чуткость, внимательность, отзывчивость.

Примечание

Просим учесть, что таблица составлена на основе теоретических выкладок, которые предполагают в формуле психотипа стопроцентное развитие каждой функции. А такое в жизни встречается крайне редко.

Итак, независимо от того, к какому психотипу относится человек, существует общий подход к понятию конфликт.

Главная конфликтотенная ось — шкала «этика — логика».

F min ←————— 0 —————→ T max

Обострение отношений неизбежно, если сталкиваются крайние проявления: чистая логика (голый формализм) и чистая этика (сплошные эмоции). При этом любые разногласия между двумя сторонами в итоге превращаются в выяснение личных взаимоотношений. Но если принять во внимание предлагаемые ниже общие рекомендации по предотвращению конфликтов, то можно избежать и эти predetermined столкновения.

Чтобы конфликт не разгорелся:

- ✧ думайте о задаче, которая стоит перед вами (Т-функция);
- ✧ не забывайте об установлении межличностного контакта для продвижения к цели (F-функция).

Главный совет для конфликтующих:

Когда отношения зашли в тупик и одна из сторон потеряла над собой контроль, устройте перерыв, чтобы остыть!

КРАТКИЙ КУРС КОНФЛИКТОЛОГИИ

Прежде чем перейти к изложению основ практической конфликтологии, отметим, что корни конфликтов надо искать в глубинных противоречиях, которые существуют между различными базисными функциями личностей, то есть их природа объективна.

А теперь предлагаем вам познакомиться с «мини-справочником» для заочного практикума по конструктивному общению, который составлен на основе разработок американских исследователей мужа и жены — О. Креггера, Дж. М. Тьюсон. Чтобы он принес вам максимум пользы, воспользуйтесь следующими советами.

1. Сначала внимательно проанализируйте формулу своего психотипа и отыщите в ней «самое слабое» звено — функцию личности, качество характера, которое доставляет вам больше

всего хлопот. Для этого вспомните свое поведение в конфликтных ситуациях и реакцию людей на него. Имейте в виду в конфликтах «буквы» психотипа, данные природой свойства начинают проявляться особенно ярко. Вам помогут и материалы тренинга, который помещен в конце этой главы.

2. Найдите соответствующие рекомендации и изучите их затем перепишите руководство к действию на кусочек твердого картона. «Шпаргалку» положите в карман и не забывайте систематически заглядывать в нее, пока совет прочно не закрепится в вашей памяти, не станет правилом в жизни.

Примечание

1. Прежде чем следовать советам, убедитесь, что вы верно определили свой психотип — пусть «протипируют» вас как можно больше друзей и знакомых. Или обратитесь к Приложению № 2 или в «Типологическую коучинг-консультацию» агентства «Хантер».

2. Пусть вас не смущает кажущаяся простота рекомендаций. Применяя их в повседневной жизни, вы убедитесь в том, что они помогают решать серьезные проблемы.

ЕЩЕ О КОУЧИНГЕ

Хотим еще раз коснуться темы коучинга, коуча. Речь идет о появлении совершенно новой профессии. Коуча, консультанта, нельзя путать с психологом.

В чем состоит работа психолога (психотерапевта)? Часто он просто дает советы клиентам, как поступать, а тем только остается им следовать. В лучшем случае психолог приглашает клиента на тренинг. Таким образом, воздействие на клиента напоминает гипнотическое внушение, клиент, по сути, остается пассивным.

Какова роль коуча? Он старается сделать так, чтобы совет был не навязан, а стал плодом совместных размышлений. Клиент должен взяться за дело сознательно, взяв ответственность на себя, проявить активность (аналог — аутогенная тре-

нировка). Другими словами, пока не будут включены механизмы самомотивации и разработан план действий, никакие хорошие советы «не приживутся». Такой подход к решению проблем является универсальным, и коуч, владеющий этой технологией, может работать в любых сферах человеческой деятельности, а не только в совершенствовании управления.

Получается, что коуч — это уже личный тренер, ведущий клиента к эффективной жизнедеятельности, тогда как личный психолог в глазах соотечественников — показатель того, что с человеком не все ладно. В России, где массовая психологическая культура только-только зарождается, тренер, консультант — фигура более предпочтительная и даже престижная.

Советы для воспринимающего (Р)

Воспринимающие (Р) в конфликте часто занимают позицию то одной, то другой стороны — им и в самом деле дана способность видеть сильные стороны спорящих. Порой это выглядит как уловка, но даже не это главное. Гибкость, попытка соединить несоединимое не всегда способствуют разрешению конфликта. Указанные качества порой могут усилить спор, поэтому лучше занять определенную позицию и отстаивать ее.

1. При конфликте с себе подобным (воспринимающим (Р)):

- ✧ помогайте друг другу сосредоточиться на чем-то одном;
- ✧ как можно яснее сформулируйте свое мнение и требования — никаких отклонений!
- ✧ попытайтесь найти взаимовыгодное решение или договоритесь, кто из вас готов уступить в данном случае.

2. При конфликте с антиподом (решающим (J)):

- ✧ поймите, что ваш партнер только выглядит сердитым, на самом деле все не так страшно;
- ✧ помогите партнеру принять другое решение; удерживайте его от поспешных шагов;
- ✧ намекните и исчезайте: обозначьте конфликтную тему и уйдите, чтобы позднее вернуться и все решить.

«Шпаргалки»

1. Займи в споре четкую позицию!
2. Демонстрируй твердость: после трех своих вариантов остановись и скажи: «Все, работаем!»
3. Помни, слушая Решающего (J), что всегда существует «последнее китайское предупреждение».

Советы для решающего (J)

Решающие (J) видят мир в черно-белых тонах и все оценивают как правильное и неправильное. Им трудно согласиться с противоположной точкой зрения. И как же тяжело иметь дело с тем, кто во всем считает себя правым!

Решающим (J) необходимо научиться выслушивать противоположные точки зрения, так как обычно они сразу отвергают новые подходы к решению проблемы. Они уверены, что всегда правы.

1. При конфликте с себе подобным — решающим (J):

- ✧ конфликты планировать невозможно, но решать их можно и нужно;
- ✧ определите круг проблем, а потом назначьте время для их рассмотрения;
- ✧ если вопрос еще не решен, не спешите настаивать на своем только ради того, чтобы сделать ситуацию более определенной.

2. При конфликте с антиподом — воспринимающим (P):

- ✧ дайте партнеру возможность изучить различные варианты решения проблемы;
- ✧ стремитесь найти оптимальный выход из конфликта, не ставьте своей целью выиграть спор;
- ✧ помогите партнеру сосредоточиться на чем-то одном.

«Шпаргалки»

1. Поверь, ты не всегда прав. Как ни трудно, но в это надо поверить, если хочешь, чтобы конфликт вообще когда-нибудь разрешился.

2. Демонстрируй гибкость, завершая свои решения фразами: «Или как?»

3. Не торопи Воспринимающего с принятием решения. Выслушай хотя бы три его варианта («бог любит троицу!»).

Советы для сенсорного (S)

Представители сенсорного типа (S) должны заставить себя принимать участие в обсуждении проектов, которые кажутся им «журавлями в небе», в противном случае они обедняют свой творческий подход к делу.

1. При конфликте с себе подобным — сенсорным (S):

- ✧ старайтесь не перегружать друг друга фактами и подробностями;
- ✧ когда вы спорите из-за деталей, проверьте, насколько вы точны в своих утверждениях;
- ✧ попытайтесь представить, как будет работать на практике ваше предложение и какие возможны последствия.

2. При конфликте с антиподом — интуитом (N):

- ✧ не давайте партнеру уйти от конкретики;
- ✧ попытайтесь представить последствия предлагаемого;
- ✧ при дискуссии избегайте погружаться в детали настолько, чтобы исчезало видение общей картины.

«Шаргалки»

1. Демонстрируй сочувствие и понимание, повторяя последнюю мысль интуита (N) со словами: «Это интересно!»

2. Не упрекай интуита в его стремлении все разжевывать.

Советы для интуита (N)

Интуитам (N) важно научиться выслушивать сенсорных (S), которые могут правильно оценить возможность осуществления задуманных вами проектов.

Не уклоняйтесь от сути проблемы. Когда возникает конфликт, вы (как обычно!) сразу хотите увязать его с целостной картиной происходящего. Но это не всегда полезно и не всегда уместно — могут ускользнуть детали конкретной ситуации, не вписавшиеся в общий расклад. А это затруднит решение вопроса. Помните, что урегулирование рядового спора облегчит решение более глобальных вопросов.

1. При конфликте с себе подобным — интуитом (N):

- ✧ признайте, что вы оба стремитесь исключить некоторые «неудобные» для вас факты или подгоняете их под свои цели;
- ✧ перед дискуссией проверьте свои выкладки и уточните позиции друг друга;
- ✧ помогайте друг другу придерживаться точных определений и не уходить от темы.

2. При конфликте с антиподом — сенсорным (S):

- ✧ учтите, что для разрешения спора необходимы конкретные факты;
- ✧ помогите партнеру понять, какую роль могут сыграть предлагаемые им детали и последствия, которые они могут вызвать.

«Шпиргалки»

1. Демонстрируй эмоциональность, перечисляя конкретные факты со словами: «Это очень точно!»

2. Не упрекай сенсорного в желании все детализировать.

Советы для экстраверта (E)

Даже если только и делать, что ломать голову над возникшим конфликтом, найти из него выход таким путем не получится. Помочь может другое — набраться терпения и выслушать собеседника до конца. Для вас это, пожалуй, самый трудный, но необходимый шаг.

Заставьте себя не требовать от интровертов немедленного ответа, дайте им возможность все хорошенько обдумать.

1. При конфликте с себе подобным — экстравертом (E):

- ✧ перестаньте состязаться. Пусть один из вас играет роль слушателя, пока другой говорит;
- ✧ помните, что последнее слово может не быть окончательным;
- ✧ попытайтесь принять к сведению точку зрения другого: повторите, что вы услышали из сказанного, старайтесь не только говорить монологи, но и вести дискуссию, как бы трудно это ни было.

2. При конфликте с антиподом — интровертом (I):

- ✧ избегайте повторов и многословия;
- ✧ высказитесь и дайте ответить оппоненту;
- ✧ набросайте основные мысли на бумаге, составьте план и покажите наработки партнеру.

«Шпаргалки»

1. Не спешите действовать! Учись смотреть и слушать!
2. Сыграй в интроверта: помолчи 5 сек.
3. Не требуй от интроверта ответа сразу!

Советы для интроверта (I)

Вам необходимо научиться излагать свою точку зрения оппоненту! Повторяйте ее, пока не убедитесь, что собеседник вас услышал (когда дело касается конфликта, перестраховаться не грех!). Позвольте экстраверту думать вслух и не рассматривайте его первое высказывание, как окончательное решение существующей проблемы.

1. При конфликте с себе подобным — интровертом (I):

- ✧ старайтесь говорить по существу. Главное, не пытайтесь избежать конфликта с помощью молчания, это только усугубляет проблему;
- ✧ договоритесь вместе разобраться в спорном вопросе, не перемальвайте проблему в одиночку;
- ✧ учтите, что для вашего партнера конфликт — не меньший стресс, чем для вас.

2. При конфликте с антиподом — экстравертом (E):

- ✧ попросите оппонента немного помолчать и выслушать вас;
- ✧ преодолите барьер и выскажите первые пришедшие в голову мысли, не перерабатывая их внутренне;
- ✧ обяжите себя делиться своими соображениями, даже если вам сначала придется их записать на бумаге.

«Шпаргалки»

1. Выражай свое мнение!
2. Сыграй в экстраверта: просто повторяй последние слова партнера.
3. Не мешай думать вслух экстраверту.

Советы для логика (Т)

Вас раздражает, когда другие реагируют слишком эмоционально, кричат. Вам не по себе и тогда, когда коллеги обнимаются или изливают теплые чувства. Но все это — неотъемлемая часть общения людей, поэтому будьте снисходительны к другим.

Не будьте столь прямолинейны в суждениях. И потом, формальная сторона дела, конечно, важна, но ориентируйтесь и на то, что думают окружающие о целях, к которым вы стремитесь.

1. При конфликте с себе подобным — логиком (Т):

- ✧ не увлекайтесь анализированием ситуации и состязанием друг с другом, умейте остановиться;
- ✧ признайте, что у вас обоих кроме интеллекта есть и эмоции и ваш спор может привести к взаимным обидам;
- ✧ спор проигран? Ну и что! Жизнь продолжается!

2. При конфликте с антиподом — этиком (F):

- ✧ помните, что сказанное вами может быть воспринято как личная обида, даже если вы этого не хотите;
- ✧ если после сказанных сгоряча слов вы сумеете извиниться, это пойдет на пользу делу;
- ✧ в ходе конфликта постарайтесь не быть бездушным.

«Шпаргалки»

1. Позволь себе хотя бы иногда искреннее выражение чувств.

2. Овладейте техникой эмоционального восприятия партнера (например, такое упражнение: извинись, если обидел).

Советы для этика (F)

Не избегайте конфронтации. То, что вам кажется резким, не обязательно будет воспринято как резкость другими людьми (скорее, они даже одобряют вашу откровенность и отнесутся к ней с уважением). Если вы подвержены эмоциональным всплескам, не извиняйтесь за них и не терзайтесь чувством вины.

Представителям этического (F) типа надо иметь в виду, что несогласие с ними по какому-то вопросу еще не означает не-

приязни к ним самим. Им нужно научиться смотреть на вещи более отстраненно и не стесняться прямолинейности.

1. При конфликте с себе подобным — этиком (F):

- ✧ смело идите навстречу конфликту, не избегайте его, стойко отстаивайте свою позицию;
- ✧ старайтесь не торопиться с решением проблемы ради поддержания хороших отношений;
- ✧ помните, что конфликт может принести пользу и что обе стороны могут в результате чему-то научиться.

2. При конфликте с антиподом — логиком (T):

- ✧ помните, далеко не всегда критика направлена против вас лично, чаще критикуют состояние дел;
- ✧ определив свою позицию, стойте на своем, но сохраняя объективность;
- ✧ как можно реже говорите «Извини» и «Ты прав». Споры — нормальное явление, конструктивные конфликты только улучшают жизнь.

«Шпиргалки»

1. Не принимай все близко к сердцу, часто ты обижаешься необоснованно.
2. Переступи через себя и иногда изображай «наглость» (естественно, не впадая в крайности!).

Тренинг.

Конфликты и психотипы

Задание: проведите типологическую диагностику, наблюдая за конфликтующими парами (противоположные парные функции ярко проявляют себя при конфликтах).

Анализируя диалоги, проставьте в пустых скобках соответствующие знаки функций, присущие говорящим людям. (Составлено по материалам работ О.Креггер, Дж. М. Тьюсон.)



1

А: «Ты бессердечный, бесчувственный кусок льда!»	Так оценивает (...) в состоянии раздражения (...) из-за его стремления во всем быть объективным.
Б: «А ты тряпка. Ты всем позволяешь собой пользоваться!»	Так (...) критикует (...) из-за его потребности постоянно заботиться о других.

2

А: «Ты болтливый идиот, который вечно ставит меня в неловкое положение».	Общительность и живость (...) может так восприниматься (...).
Б: «Твое молчание сводит меня с ума, оно создает такое напряжение!»	Так может оценивать (...) способность задумчивого (...), склонного к созерцательности и умеющего внимательно слушать.

3

А: «Твоя мелочность и скрупулезность меня раздражают».	Так оценивает (...) основательность и точность (...).
Б: «Ты такой непрактичный, у тебя ветер в голове гуляет».	Так мечтательное и творческое отношение к жизни (...) выглядит в глазах (...).

4

А: «До чего же ты упрямый! Все делаешь по-своему!»	Так видится (...) настойчивость (...).
Б: «Ты ничего не можешь твердо решить раз и навсегда. Этим ты вечно напрашиваешься на неприятности!»	Так оценивают (...) гибкость и непредсказуемость (...).

Правильные ответы:

- 1) А — (F), (T) Б — (T), (F) 2) А — (E), (I) Б — (I), (E)
 3) А — (N), (S) Б — (S), (N) 4) А — (P), (J) Б (J), (P)



ПОСТРОЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМАНДЫ

8.1. Эволюция управления

Любой коллектив людей формируется на основании объективно существующих закономерностей. Заложенные природой механизмы включаются автоматически и проявляются особенно ярко, когда отсутствуют цивилизованные нормы поведения, когда не созданы или ослаблены правовые институты. Они проявляются, когда происходит:

- 1) формирование и развитие криминальных групп;
 - 2) функционирование криминального бизнеса;
- или
- 3) жизнь общества протекает в состоянии войны;
 - 4) наблюдается политическая жизнь переходного периода.

При названных состояниях общества бизнес переживает период «дикого капитализма», эпоху первичного накопления капитала. Именно «лорды-бандиты» и «рыцари-грабители» стояли у истоков развитого общества. Это уже потом, с возникновением правовой структуры, приходит другая порода бизнесменов, которым приходится начинать свой бизнес с нуля, в цивилизованных рамках. В США эта эпоха началась с конца XIX века и привела к появлению целой плеяды звезд бизнеса: от Генри Форда до Била Гейтса (оба Предприниматели ENTJ). В типологическом плане она характеризуется переходом от природно-биологических лидеров — Администратор (ESTJ),

Маршал (ESTP) и Политик (ESFP) — к лидерам цивилизованного бизнеса — Предприниматель (ENTJ) и Аналитик (INTJ). Такова логика естественного развития бизнеса.

Более далекая история только подтверждает это. Среди наших предков, живших при первобытно-общинном строе, на верняка лидером был Администратор (ESTJ): все его личностные функции — самые «выживаемые» в ходе естественного отбора. На смену ему, по всей вероятности, пришел представитель психотипа Маршал (ESTP): гибкое отношение к сложным ситуациям выделило (Se) волевую сенсорнику. А с развитием цивилизации стали более актуальными «человеческие» функции — N (интуиция) и F (этика), поэтому приходит время хитрого Политика (ESFP), который может управлять и Маршалом. Цепочку исторической смены управленцев можно представить так:



Как видим, все три психотипа обладают одной и той же функцией — сенсорикой (S). Иначе говоря, этих людей отличает *индуктивный способ восприятия мира*: от частного и конкретного к общему.

Функция N (интуиция) — наделяет *дедуктивным восприятием*: от общего к частному. Интуиция «фотографирует» ситуацию целиком, обладая свойством прогноза. Указанное свойство личности лежит в основе научного познания мира, которое у нового поколения предпринимателей трансформировалось в деловую логику (Te). С ее помощью современные бизнесмены решают одну из актуальнейших задач современных бизнесменов — построение управляющей команды «под себя».

Именно над этой проблемой на протяжении последних ста лет бьются многие ученые и бизнесмены. Именно при ее разработке были сделаны такие открытия в науке управления, как делегирование полномочий, установлена роль человеческих

отношений в производственном процессе, важность демократического механизма при управлении, раскрытие потенциала каждого сотрудника и т. д.

Таков исторический контекст развития бизнеса и управления. Как дело обстоит у нас? Как всегда, Россия уникальна. У нас собственниками в бизнесе становятся самые разные по складу люди.

В России шанс есть у каждого — надо только освоить технологию построения команды и занять ту бизнес-нишу, которая ему по плечу, иначе говоря, соответствует психотипу предпринимателя.

Предлагаемая технология позволит представителям всех психотипов максимально эффективно проявить себя в таком виде деятельности, как бизнес.

Нельзя не сказать о другом чисто российском феномене — «растворении психотипа собственника». Другими словами, владелец бизнеса при правильном построении своей управляющей команды сможет избежать управленческих недостатков, вызванных особенностями его личности, которые, по его бездействию, мешают ему успешно руководить предприятием.

Российский рынок настолько огромен, что в нем могут расцвести все цветы — эффективными бизнесменами могут стать все, кто захочет. Однако в перспективе нас ждет неизбежное разделение функций между собственниками и менеджерами.

8.2. Как расширить возможности психотипа

При создании руководителем-собственником управляющей команды необходимыми и достаточными считаются два условия: не ошибиться в партнере, напарнике по бизнесу (равноправном или младшем) и выбрать наиболее подходящего собственному психотипу генерального исполнителя (первого заместителя).

Исследования психологов показывают: в российском бизнесе огромную роль играет доверие. Можно сказать, что

- *бизнес в России носит лично-доверительный характер.*

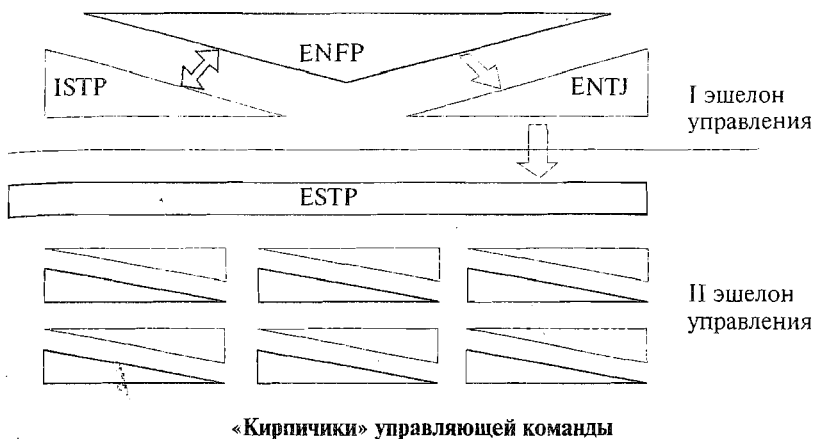
Как правило, у руля стоит не один человек, а минимум два. Вторым напарником обычно бывает давний, проверенный друг или близкий товарищ. Часто интERTипные отношения с этим человеком относятся к «дуальному» (ДУ) или «полудуальному» (ПД) типу. Эти отношения позволяют напарникам воспринимать ситуацию более полно, с разных точек зрения.

- *Только напарник-дуал может обеспечить подсознательную потребность видеть бизнес объективно.*

Второе условие не менее важно, чем первое, а иногда и более значимо, особенно если формула вашего психотипа не содержит сенсорику (S). Хорошие управленцы-тактики, несущие на себе воз ежедневной рутины исполнения решений, без нее немислимы. Но этим дело не исчерпывается.

Можно пригласить высокопрофессионального сотрудника с массой всевозможных дипломов, но если ваши интERTипные отношения с ним конфликтные (КФ), то все всегда будет не так, как надо, и вскоре вы расстанетесь с замечательным специалистом. Если он будет похож на вас (а поначалу это импонирует), то отношения протекают по типу «тождественных» (ТО). Однако со временем вы заметите, что топчетесь на месте. Выход один — вам нужен такой заместитель, отношения с которым будут «несимметричными», «заказные» (З) или «ревизные» (Р). Только в этом случае происходит так называемый синергетический эффект усиления мощности психотипа. Такие отношения нельзя назвать удобными, но их результатом является образование «рабочего напряжения», когда дебаты заканчиваются не конфликтом, а конструктивным решением.

Фундаментом любого бизнеса является его управляющая команда, в основании всегда троица — Инициатор, Мастер, Предприниматель. Вокруг нее происходит кристаллизация всей команды. Партнером по бизнесу Инициатора (ENFP) будет Мастер (ISTP), с которым он в дуальных отношениях (ДУ). Инициатор является «заказчиком» для Предпринимателя (ENTJ) (3+). Так выстраивается первый эшелон управления. Дальнейшее созда-



ние команды (второй эшелон управления) состоит в том, чтобы исполнительным директором стал Маршал (ESTP), так как для него «заказчиком» (3+) является в свою очередь Предприниматель (ENTJ).

8.3. Парадокс власти и управления

Как уже было сказано выше в главе «Бизнес — это власть», одним из мощных рычагов построения бизнеса, особенно в ситуации неопределенности (например, затруднение в решении юридического вопроса), является использование руководителями властных функций.

- *Властность — это проявление нашего подсознательного, иррационального уровня.*

Можно сказать, что властность — это атавизм. И результаты такого воздействия на окружающих часто оставляют желать лучшего, управление только через проявление власти мало что дает. Тогда как грамотное управление, основанное на знании законов бизнеса и психологии, очень эффективно. Впрочем, и в управлении тоже задействованы подсознательные механизмы.

Вот мы и подошли к парадоксу, существующему и во власти, и в управлении.

С одной стороны, во власти и управлении присутствует рациональное начало, которое вроде бы гарантирует хороший результат, а с другой стороны, конкретная практика, строящаяся на человеческих отношениях. А они, по сути, иррациональны.

Есть довольно много литературы, знакомящей с принципами, на которых основана власть. Авторы книг проделали большую аналитическую работу, но они только описывают явление, с помощью этого материала нельзя воспроизвести и тем более эффективно использовать на практике властные и управленческие действия.

Психологические механизмы, которые определяют работу группы людей, и механизмы, проявляющиеся в работе команды, существенно различаются. В группе основным является подавление членов группы руководителем. В роли таких руководителей выступают лидеры, обладающие большой харизмой, — это Политики (ESFP) и Маршалы (ESTP), то есть психотипы, которые опираются в своих действиях не на управление, а на власть.

Группа может быть переходной формой на пути движения организаций к эффективной команде. Команде также нужен лидер, но командные отношения строятся на других основах.

Соционический анализ (см. выше) позволил А. Аугусту навичуте выделить так называемые «заказные кольца» — цепочки интертипных взаимоотношений, состоящих из «заказных» (З) и «ревизных колец» (Р), которые связывают людей в коллективе. Именно они являются наиболее эффективным механизмом построения команды с точки зрения конечного результата, тогда как результативность команд, построенной под давлением силовой сенсорики (Se), ограничена. Названные асимметричные психологические интертипные отношения позволяют определить сложные типологические взаимодействия, которые существуют в настоящей команде.

- *А настоящая команда — это коллектив, сложная, многокомпонентная система, работающая не столько из-за воз-*

действия властных механизмов, сколько на основе реализации интерттипных отношений «заказа» и «ревизии».

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ВЛАСТИ — ВОЛЕВАЯ СЕНСОРИКА, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ — ЗАКАЗНЫЕ И РЕВИЗНЫЕ ИНТЕРТИПНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

На сегодняшний день с точки зрения типологической теории можно признать наиболее эффективными для дела следующие отношения:

- на уровне собственников — «дуальные» и «полудуальные»;
- между собственниками и управленцами наиболее адекватными являются отношения «заказа» и «ревизии».

Именно эти отношения образуют психологическую основу управления.

Отличия команды от группы

Группа	Команда
<p>В группе основой взаимоотношений является <i>субординация</i> и главный управляющий элемент — заложенный природой биологический механизм (силовая сенсорика — Se), то есть существует конкретное руководство к действию. Власть действует строго вертикально сверху вниз, начиная от лидера. Мощность группы определяется мощностью ее лидера.</p>	<p>В основе построения команды лежит <i>координация</i>. Главное в управлении — отношения надежного партнерства, сотрудничества. Показатель мощности команды определяется ее грамотным построением, а получаемый общий эффект от совместной работы в сумме превосходит результаты труда подчиненных, работавших по отдельности.</p>

8.4. Общие принципы формирования управляющей команды

Мы не раз упоминали понятие «команда», рассматривая его то с одной точки зрения, то с другой. На сей раз с учетом всего вышесказанного определение команды будет таким:

Команда — это особая форма взаимодействия людей в сообществе, которое имеет целеполагающего лидера и существует на определенной психологической основе — так называемой системной комбинации интерттипных взаимоотношений.

Если речь идет об *эффективной команде*, то имеют в виду особое психологическое состояние сообщества людей, отличающееся такими характеристиками, которые делают ее единым психологическим механизмом.

И точно так же, как структурируют психотипы, можно оценивать психологическую структуру команды. Но для начала подведем итоги: чем команда отличается от группы.

Из истории развития мирового бизнеса известны два основных подхода к созданию команды:

1. Когда для каждого члена команды собственные интересы выше общих интересов. Личная заинтересованность заставляет всех членов команды конкурировать между собой (американская модель).

2. Когда интересы команды ставятся выше интересов отдельного ее члена (японская модель).

Рассмотрим эти способы построения команды.

Американская модель:

а) состав команды — набираются в основном логические Т-психотипы;

б) принцип работы — команда работает на результат, всех мало интересуют взаимоотношения.

Плюсы: такая команда работает высокоэффективно.

Минусы: таких людей трудно быстро подобрать; они легко уходят из команды, так как не возникает человеческих привязанностей.

Японская модель:

а) состав команды — набираются в основном этические F-психотипы;

б) принцип работы — команде более интересен «процесс», то есть приоритетными становятся трудовые взаимоотношения.

Плюсы: если команду удалось сплотить, то она работает с тем же конечным результатом, что и первая; такая команда более устойчива во времени, никто не увольняется.

Минусы: нужны специальные усилия для сплочения группы; скорее всего, потребуется людей на 20% больше, чем в первой модели.

Что же лучше?

Обе команды являются эффективными, но результативность их работы надо рассматривать на большом отрезке времени (1,5–2 года).

Опыт работы двух контрольных групп по десять человек показал вот что:

- ✧ Т-группа: четыре человека уволились, и пришлось набирать новых. Люди постоянно конфликтуют, но в работу вгрызаются, в коллективе здоровая конкуренция. Результат есть.
- ✧ F-группа: уволился один человек, но оставшиеся отлично сработались, атмосфера демократичная, все работают неспешно, но с душой. Результат есть.

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ

I этап. Появление целеполагающего лидера команды, становление которого может проходить по двум направлениям:

а) лидер — наемный работник — демонстрирует рост управленческой компетентности топ-менеджера (при наличии в «ядре» психотипа сенсорных S-функций). Как правило, его максимальный вклад в общее дело ограничивается 20%;

б) лидером может быть и собственник, который начинает с индивидуальной предпринимательской деятельности. По мере роста структуры организации он сталкивается с необходимостью оптимизации управления, или, иначе говоря, поиском первого зама.

II этап. Первого зама подбирают согласно механизму «заказных» отношений. Таким образом, формируется прямая связь, которая позволяет выйти за пределы личностных ограничений лидера, которые будут тормозить работу в сфере непосредственного управления.

III этап. Происходит оптимизация владения. Именно на этом этапе должна решаться проблема поиска «младшего партнера». Происходит формирование базового ядра команды.

IV этап. Бизнес растет, создаются группы предприятий, члвечет за собой необходимость расширения и углубления прмого управленческого воздействия лидера команды на коллектив. Для этого создается «холдинг собственника» и проиходит дальнейшее тиражирование интертипных отношен«заказа» при сохранении доминирующего положения лидекоманды.

8.5. Практические аспекты создания управляющей команды

Мы говорили, что эффективными бизнесменами могут стать все, представители всех 16 психотипов. И бизнес каждого из них будет отражать особенности склада личности. Говорили мы о том, что в России руководители-собственники пока преобладают над руководителями-менеджерами. Сталбыть, личностные качества в полной мере определяют развитие предприятия.

Ничего не поделаешь — достоинства продолжают недостатки, и наоборот. А если воспользоваться приведенными ниже советами для собственников по формированию управляющей команды (УК), то можно избежать многих трудностей.

1. Маршал (ESTP): «Цель оправдывает средства»

Типовые ошибки

- ✧ Повышенная агрессивность в общении с членами УК приводит к потере членов команды, даже хорошо зарекомендовавших себя.
- ✧ Часто происходит недооценка менеджерского потенциала УК, Маршал предпочитает всем заниматься сам.
- ✧ Недостаточное внимание к структурным и формальным показателям организации бизнеса.

Совет

Для вашей железной руки нужна бархатная перчатка: возьмите первым замом Энтузиаста (ESFJ) и заведите в команду среди наиболее близких людей (секретарь, шофер, телохранитель) своего дуала Романтика (INFP), который практически

будет проводить вашу постоянную психокоррекцию, создавая обратную связь с сотрудниками в организации.

2. Инспектор (ISTJ): «Если договорились, то ничего нельзя менять!»

Типовые ошибки

- ✧ Отсутствие потребности расширять бизнес, что затрудняет его диверсификацию (разностороннее развитие) и рост.
- ✧ Неумение гибко вести себя с партнерами по бизнесу приводит к банкротству предприятия.
- ✧ Ваца ниша в современных рыночных условиях — та сфера деятельности, где высока роль контроля. Например, это товароведение, аудит, логистика и т.п.

Совет

Оптимальные психотипы для первого эшелона управления, первой связки:

- а) на уровне собственника — Посредник (ISFP);
- б) на уровне менеджеров — Политик (ESFP).

3. Энтузиаст (ESFJ): «Зачем контролировать, каждый должен добросовестно исполнять свои обязанности!», «Пусть все будет хорошо!»

Типовые ошибки

- ✧ Неодоценка роли контроля за действиями подчиненных, что влечет чрезмерную компанейщину.
- ✧ Упрощенное видение деловых отношений систематически приводит к различного рода задолженностям.

Совет

- ✧ Обязательное условие построения УК — наличие на контролирующей, главным образом финансовой, деятельности Инспектора (ISTJ).
- ✧ Оптимальные психотипы для первого эшелона, первой связки:
 - а) на уровне собственника — Аналитик (INTJ), Маршал (ESTP);
 - б) на уровне менеджеров — Инспектор (ISTJ).

4. Администратор (ESTJ): «Бейтесь до конца за свое!»

Типовые ошибки

- ✧ Чрезмерное увлечение процессом, а не результатом.

- ✧ Очень важно найти свою нишу в рыночной сфере, которая сейчас весьма узкая — это производство, где требуется высокая организация дела. Прямолинейный и открытый характер Администратора мало подходит очень подвижным рыночным условиям российской экономики.

Совет

Оптимальные психотипы для первой связки:

- а) на уровне собственника — Гуманист (INFI), Политик (ESFP);
- б) на уровне менеджеров — Хранитель (ISFI), Инспектор (ISTJ).

5. Мастер (ISTP): «Выполнять задание как можно лучше, исходя из ресурсов!»

Типовые ошибки

- ✧ Стремление делать все самому затрудняет процессы делегирования (построения УК).
- ✧ Врожденная недоверчивость очень затрудняет контакт с экстравертами-организаторами.

Советы

- ✧ Необходимо налаживать отношения с дуалами-Инициаторами (ENFP).
- ✧ Верхний эшелон управления в УК должен быть не менее 3–5 человек (максимум — 7 человек) для оптимизации выработки управляющих решений.
- ✧ Оптимальные психотипы для первой связки:
 - а) на уровне собственника — Инициатор (ENFP), Аналитик (INTJ);
 - б) на уровне менеджеров — Хранитель (ISFI).

6. Новатор (ENTP): «Все решает мысль».

Типовые ошибки

- ✧ Отсутствие потребности в совершенствовании навыков управления УК приводит к состоянию вечного теоретизирования.
- ✧ Переоценка рациональных схем управления и недостаточное внимание к людям, как правило, приводит к конфликтности в УК.

Совет

Обязательное создание менеджерского ядра УК или ядра на уровне собственников, в которое должен входить Посредник (ISFP) или Мастер (ISTP). Или на уровне первого заместителя сделать связку — Мастер (ISTP) или Инспектор (ISTJ).

7. Политик (ESFP): «Кто хочет, тот добьется!»*Типовые ошибки*

- ✧ Недооценка структурированности в организации управленческой работы.
- ✧ Чрезмерная субъективность при экономическом стимулировании работников.
- ✧ Склонность к манипулированию создает психологическую нестабильность в коллективе.
- ✧ Представители этого психотипа более всего подходят для роли топ-менеджеров на «мягких рынках» (крупные оптовые продажи и т. п.).

Совет

Оптимальные психотипы для первой связки:

- а) на уровне собственника — Критик (INTP);
- б) на уровне менеджеров — Администратор (ESTJ).

8. Хранитель (ISFJ): «Клянусь честью, свой долг выполню!»*Типовые ошибки*

- ✧ Склонность к излишней опеке подчиненных, патернализму, что приводит к снижению у работников ответственности за результаты своего труда.
- ✧ Желание делать все за всех приводит к нервным перегрузкам.

Советы

- ✧ При необходимости проведения экспансивной политики на рынке необходимо привлекать ярких экстравертов.
- ✧ Оптимальные психотипы для первой связки:
 - а) на уровне собственника — Предприниматель (ENTJ), Администратор (ESTJ);
 - б) на уровне менеджеров — Мастер (ISTP).

9. Посредник (ISFP): «Чем я могу вам помочь?»*Типовые ошибки*

✧ Основная проблема Посредника как руководителя команды состоит в том, что ему трудно принимать радикальные решения.

✧ Избегает экспансии в бизнесе.

Советы

✧ При общении с подчиненными надо вырабатывать твердость характера.

✧ Оптимальные психотипы для первой связки:

а) на уровне собственника — Новатор (ENTP), Инициатор (ENFP);

б) на уровне менеджеров — Инспектор (ISTJ) — больше подходит для внутреннего управления как исполнитель.

10. Предприниматель (ENTJ): «Время не ждет!»

Типовая ошибка

✧ Для людей этого психотипа проблема построения управляющей команды — самая главная.

Советы

✧ Создать УК можно только путем делегирования полномочий, так как непосредственное участие Предпринимателя на всех участках работы всегда приводит к разрушению команды или к резкому снижению ее эффективности.

✧ В ходе построения УК необходимо решить две проблемы: организовать тактическое рутинное управление и правильно взаимодействовать с людьми.

✧ Оптимальные психотипы для первой связки:

а) на уровне собственника — Хранитель (ISFJ), Новатор (ENTP);

б) на уровне менеджеров — Маршал (ESTP), он будет основной фигурой тактического менеджмента, а за вопросы взаимодействия с членами коллектива должен отвечать Хранитель (ISFJ) или Инициатор (ENFP).

11. Аналитик (INTJ): «Компетенция и независимость!»

Типовые ошибки

✧ Основная его проблема — внимание только к умственным, логическим способностям подчиненных и недооценка эмоциональной составляющей в производственных отношениях.

- ✧ Присущее Аналитику стремление к внутренней стабильности в организации приводит к снижению мобильности и гибкости предприятия в быстро изменяющихся рыночных условиях.

Советы

- ✧ Обязательное включение в УК энергичных эмоциональных лидеров.
- ✧ Оптимальные психотипы для первой связки:
 - а) на уровне собственника — Энтузиаст (ESFJ), Предприниматель (ENTJ);
 - б) на уровне менеджеров — Энтузиаст (ESFJ), Мастер (ISTP).

12. Критик (INTP): «Все будет хуже, чем вы думаете!»

Типовые ошибки

- ✧ Чрезмерная нерешительность может привести к управленческому параличу.
- ✧ Явная эмоциональная холодность вредит отношениям с подчиненными.

Советы

- ✧ При построении УК должны быть решены оба недостатка, названные выше.
- ✧ Оптимальные психотипы для первой связки:
 - а) на уровне собственника — Политик (ESFP), Маршал (ESTP);
 - б) на уровне менеджеров — Администратор (ESFJ), Гуманист (INFJ).

13. Инициатор (ENFP): «Нет ничего невозможного!»

Типовые ошибки

- ✧ Неумение выделить первоочередные задачи из общего воюроха проблем.
- ✧ Стремление очень детально объяснять подчиненным поручение не идет на пользу делу — сотрудники вступают в непродуктивные дискуссии с руководством.

Советы

- ✧ Ядром УК, компенсирующим недостатки Инициатора, может являться представитель не одного психотипа, им может

быть любой из целой группы психотипов SJ — Инициатор хорошо взаимодействует с разными людьми.

✧ Оптимальные психотипы для первой связки:

а) на уровне собственника — Посредник (ISTP), Мастер (ISFP);

б) на уровне менеджеров — Предприниматель (ENTJ), Хранитель (ISFJ).

14. Наставник (ENFJ): «Жизнь — это театр!»

Типовая ошибка

✧ Повышенная эмоциональность людей этого психотипа затрудняет их работу в качестве руководителей, они успешно решают только творческие задачи.

Совет

✧ Оптимальным условием построения УК является присутствие в команде Инспектора (ITSJ).

15. Гуманист (INFJ): «Совесть превыше всего».

Типовая ошибка

✧ Основной проблемой в УК под руководством Гуманиста является подмена управленческих задач вопросами гармонизации этических взаимоотношений в команде.

Совет

✧ Обязательное условие оптимального построения УК — присутствие в команде человека, у которого в формуле есть сочетание букв TSJ. Это могут быть Администратор (ESTJ) и Инспектор (ISTJ).

16. Романтик (INFP): «Сделаю, когда захочу!»

Типовая ошибка

✧ Стремление всячески избегать финансовых расчетов.

Советы

✧ Необходимо включить в команду представителей психотипов ST-группы: Инспектор (ISTJ), Мастер (ISTP).

✧ Оптимальные психотипы для первой связки:

а) на уровне собственника — Маршал (ESTP);

б) на уровне менеджеров — Энтузиаст (ESFJ), Аналитик (INTJ).

8.6. «Золотые правила» формирования управляющей команды

Многолетний опыт работы позволил нам сформулировать пять основных принципов формирования управляющей команды:

Закон № 1. «Помни историю своего бизнеса».

Практика показывает: построить команду в строгом соответствии с теорией невозможно. Можно только помочь оптимальной самоорганизации команды, которая уже имеется, пусть в самом зародыше. Искусственно бизнес-команду не создашь! Любые попытки подбора команды с нуля обречены на провал, нужен хотя бы реальный собственник. Иначе неизвестных переменных величин такое множество! Все не предусмотреть.

Выход только один: вокруг инициатора дела — собственника — естественным путем начинается «кристаллизация» кадров. Профориентационный девиз типологии «Делай то, для чего ты рожден!» полностью применим и при построении команды. Теперь он звучит так: «Собственник создает ту команду, управлять которой ему по силам!»

Закон № 2. «Нельзя прыгнуть выше головы!»

Если вокруг собственника собралась команда, которая превышает его возможности, то ему предстоит расхлебывать то и дело возникающие внутриличностные проблемы («управленческий невроз»), а это потребует психологической бизнес-коррекции.

Закон № 3. «Супер-роль первого заместителя».

Первый заместитель является alter ego («вторым я») руководителя. Именно при правильном построении взаимоотношений с первым заместителем становится возможным расширение бизнеса. Личность заместителя должна быть такой, чтобы реализовалось главное условие российского бизнеса: «Все строится на доверии».

Обычно взаимодействие руководителя и его заместителя проходит два этапа в своем развитии:

а) сначала первый зам претворяет в жизнь задачи руководителя. Этот период длится до тех пор, пока менеджерский потенциал самого руководителя не будет реализован полностью. Когда он понимает, что достиг своего потолка, наступает второй этап взаимоотношений;

б) первый зам становится «младшим партнером». Теперь он действительно превращается во «второе я» руководителя.

Напомним, что для каждого типа руководителя — свои первые замы.

Закон № 4. «Притирка нового человека».

Замена члена управленческой команды — это не просто подбор хорошего специалиста, а поиск близкого по духу человека. Роль психологических связей для работы трудно переоценить, поэтому риск ошибки обязательно должен быть сведен к минимуму.

Новый член команды обязательно проходит этап притирки, адаптации в коллективе как естественным путем, так и искусственным (при групповой бизнес-коррекции). Специальная проверка помогает избежать ситуаций, про которые говорят: «Принимаешь хорошего специалиста, а работать приходится с плохим характером!»

Закон № 5. «Будьте предельно внимательными с топ-менеджерами».

Топ-менеджер — это тот, кто способен работать автономно (группа SP), тот, кто берет всю ответственность на себя, тот, кто не просто организует процесс, а доводит начатое до конца. Казалось бы, все замечательно! Но радоваться руководителю, у которого в активе такой топ-менеджер, мешает подозрение: «А вдруг он меня кинет?» Спасти от тягостных мыслей может правильно организованный контроль (ревизия), основанный на психологическом расчете. Продемонстрируем это на примере, помещенном на следующей странице.

Пример

Ревизио-контрольные отношения

Бухгалтерами или внутренними контролерами над топ-менеджерами Политиком (ESFP) и Маршалом (ESTP) могут выступать только люди,

относящиеся к психотипам Инспектора (ISTJ) и Хранителя (ISFJ) соответственно. Им от природы присуще недоверие к другим, и они заблаговременно смогут почувствовать «криминальные» настроения.

А теперь — как строятся ревизные отношения между топ-менеджерами Политиком (ESFP) и Маршалом (ESTP), если генеральными директорами являются Новатор (ENTP) или Инициатор (ENFP).



Контроль за работой топ-менеджеров



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

9.1. Влияние личности собственника на коллектив

Реальные рычаги управления верхним эшелоном, верхним руководящим звеном находятся только у владельца бизнеса. Возможности менеджеров, начиная с первого заместителя, сковывают их личные интересы, которые мешают взглянуть на вещи непредвзято. Впрочем, это обстоятельство ограничивает и их воздействие на весь бизнес в целом. Главным образом от владельца зависит так называемая

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — СВОЕГО РОДА ПРИВОДНЫЕ РЕМНИ, ПРОНИЗЫВАЮЩИЕ НАСКВОЗЬ ВСЮ ОРГАНИЗАЦИЮ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ЕЕ, ЕЕ ДУХ И ПОРЯДОК.

Владелец бизнеса, требуя от подчиненных соблюдения определенных правил поведения в компании, хочет, чтобы все действовало так, как он считает нужным. И пока он — глава фирмы, пока вы получаете у него зарплату, вы должны следовать его пожеланиям. Получается, что

- *корпоративная культура — один из способов самореализации владельца бизнеса;*
- *на уровне управляющей команды корпоративная культура проявляется в самоорганизации, в соблюдении установленного распорядка.*

Как эти правила могут выглядеть на практике? Пожалуй-та, пример.

Первый заместитель большого начальника представлял нового топ-менеджера сыну большого начальника. Как только все сели, он говорит: «Ох, совсем забыл! У меня назначена важная встреча!» И ушел. Почему он так поступил? Потому что он знает, что если примет участие в беседе, то должен взять на себя ответственность за представленного топ-менеджера. Таковы правила игры.

- *Для всего остального персонала корпоративная культура — это условия выживания в организации.*

Корпоративная культура — мощнейший рычаг управления персоналом. Есть видимые рычаги управления — процедуры, приказы, распоряжения и т. д., и есть невидимые, к которым относится и корпоративная культура.

Чтобы выяснить, какова корпоративная культура на том или ином предприятии, нужно ответить на ряд вопросов, помещенных ниже. Заметьте, предлагаемая технология основана на типоведческом подходе, наиболее адекватно описывающем явления, связанные с корпоративной культурой. Приведенные понятия для вас не новы, мы уже говорили о них выше.

1. Первый вопрос, который предстоит выяснить: *собственник больше склонен решать тактические (рутинные) задачи или стратегические (приверженность к долгосрочным целям и проблемам, требующим нестандартного подхода)?*

Это принципиальное разделение между шефами-тактиками и шефами-стратегами. Все шефы, имеющие тактический склад ума, имеют в ядре своей личности сенсорику (S). Но того, кто не видит перспективы, жизнь тащит. Их лозунг: «Когда прижмет до предела, тогда сделаем шаг». Таковы люди конкретных дел.

Шефы, с которыми можно поговорить «за жизнь», о будущем, — стратеги — обладают интуицией (N).

2. *К какому типу лидерства — фронтальному или иерархическому — тяготеет собственник?*

Фронтальный лидер — образец демократичного стиля. С подчиненными он общается запросто, без обиняков. Прохо-

дя по офису, такой человек может сам сказать уборщице, что она неправильно моет пол.

Иерархический лидер никогда этого не скажет. Это ниже его достоинства. Он это скажет заместителю, причем не тому начальнику, который командует уборщицей, а своему первому помощнику. Это люди процедур и правил.

Пример фронтального лидера — Ленин. Он не считал зазорным для себя подойти к кому угодно, сказать: «Что же вы, батенька, не поели?» Для Сталина такое было невозможно. Все случаи, когда Сталин подходил к кому-то и о чем-то разговаривал, записаны в истории. И именно Сталин выстроил мощную бюрократию, потому что он был иерархическим лидером.

3. *Каков способ установления делового контакта?* Ответ на этот вопрос даст анализ разговора шефа. Что является предметом его разговора? Есть люди, которые размышляют о том, как лучше сделать намеченное, о смысле, о цели затеянного предприятия, а есть другие, которые размышляют так же, но первичными для них являются отношения людей, их заботы. Это два принципиально разных способа установления деловых контактов: логический и этический.

4. *Что можно сказать о форме деловой активности?* Она может проявляться либо в волевом преодолении препятствий, либо в заблаговременной предусмотрительности. Люди последнего типа предпочитают избегать резких действий, решительных поступков. Они склонны подождать, пока все образуется само собой.

Если в конце формулы психотипа стоит буква J (Решающие) — вы имеете дело с человеком, отличающимся наступательной активностью. А если буква P (Воспринимающие) — это признак гибкости, признак политика, старающегося не принимать однозначных решений, которые могли бы повредить делу.

5. *Как построено взаимодействие с людьми?* Во многом это зависит от того, к какому виду лидерства, фронтальному или иерархическому, склонен руководитель. Первый тип лидера ориентируется на коллегиальность, второй — на жесткий контроль и подчинение.

6. *Каково отношение собственника к конфликтной ситуации и компромиссу?* Мы говорили, что это лакмусовая бумажка управленческой компетентности. Навыки управления конфликтами напрямую связаны с наличием в формуле психотипа этики (F) или логики (T). Их оптимальное сочетание позволяет руководителю переводить конфликт в конструктивное русло.

7. *Каким способом достигаются крупные производственные результаты?* Если в компании больше ориентируются на объективные факторы, то налицо жесткое отношение к персоналу. В таком коллективе не в диковинку диалоги: «Ты должен сделать это! Мама заболела? Это никого не волнует!» Подобный стиль характерен для психотипов, в формуле личности которых присутствует сочетание букв (TJ).

Если ориентироваться на личностные факторы, то можно достигать не худших результатов, но при этом беречь персонал. Это хорошо получается у представителей психотипов с сочетанием букв FP в формуле.

8. *Как согласуются правила, установленные в организации с общепринятыми, законодательными и профессиональными нормами?* Ответ на этот вопрос найти нетрудно, сложнее другое. Столкнувшись с полукриминальной обстановкой, в которой от сотрудника могут потребовать соответствующих действий, каждый должен для себя решить, приемлемо ли это для него.

9. *Каковы мотивы и цели деятельности бизнесмена?* Мотивы, побуждающие к деятельности, могут быть самыми разными: от желания власти над людьми до доказательства своей ценности самому себе. Напомним, что существует четыре типа мотиваций: власть/статус — ядро личности ES; собственная уникальность/публичное признание — EN; благосостояние/собственно деньги — IS; внутренняя самооценочность — IN. Мотивации и цели владельца бизнеса через корпоративную культуру оказывают влияние на весь коллектив в целом.

Используя типологический подход и зная, какой в компании шеф, вы можете точно определить, с какой корпоративной культурой вы столкнетесь. Именно типологический под-

ход к оценке личностного потенциала бизнесмена позволяет создать реальную технологию выявления, организации и корректировки корпоративной культуры.

Первый тип корпоративной культуры — *административный* — характерен для людей группы SJ: Администратор (ESTJ), Инспектор (ISTJ), Энтузиаст (ESFJ) и Хранитель (ISFJ). В таких фирмах процветают административные процедуры, там строго следуют установленным правилам. Ваша задача — вписаться в эти правила и не нарушать их.

Демократический тип организации характерен для руководителей исследовательского склада (NT): Новатор (ENTP), Предприниматель (ENFJ), Аналитик (INTJ), Критик (INTP).

Гуманистический тип корпоративной культуры (NF) характерен для предприятий, во главе которых стоят Инициатор (ENFP), Наставник (ENFJ), Гуманист (INFJ) или Романтик (INFP)). Этот тип корпоративной культуры является классическим, его часто приводят в соответствующих пособиях в качестве образца. Вот он, идеал? Да, в теории. Как всякий классический пример, он нежизнеспособен. Хорошая теплая компания, в которой можно посидеть, поговорить за жизнь... Нажать на подчиненного нельзя: ему будет больно. Потребовать тоже нельзя: как же, у него куча обстоятельств, мы входим в его положение и т. д. и т. п. Дело не делается, но на работу ходить приятно, даже домой уходить не хочется. Все расчудесно, пока есть деньги.

Особая корпоративная культура — *харизматического* типа. Этот тип корпоративной культуры предполагает наличие соответствующего лидера. К таковым относятся Маршал (ESTP) и Политик (ESFP). Харизма лидера, его жесткое, силовое давление держит все (Se — силовая сенсорика).

Есть и еще один тип корпоративной культуры — *прагматический*. Его создают так называемые прагматические команды, которыми руководят представители двух психотипов — Мастер (ISTP) и Посредник (ISFP). Для них конкретные результаты деятельности являются решающим критерием в оценке людей и ситуаций.

Описанный подход в определении корпоративной культуры в силу его высокой прогностической эффективности (она достигает 80—90%) позволяет работать на опережение. Корпоративную культуру можно не просто использовать в качестве рычага управления персоналом. Используя приведенную технологию, можно с самого начала возникновения организации строить ее по всем правилам.

Технология поможет и тем, кто пришел работать на новое место. Умея оценить личность владельца, его способности, зная поставленные задачи, можно целенаправленно двигаться в том направлении, которое свойственно психотипу собственника. И тогда вы органично впишетесь в структуру компании.

Справедливости ради надо сказать, что корпоративная культура предприятия определяется не только руководителем, но и подчиненными. Сегодня часть работников, в особенности молодые топ-менеджеры, демонстрирует явную потребность в самореализации. Новое поколение россиян хочет, чтобы их деятельность была наполнена смыслом, они целеустремленны, знают, чего хотят, и добиваются этого. Поэтому современные руководители должны более внимательно относиться к этической стороне дела, учитывать потребности всех, кто определяет работу предприятия, — и сотрудников, и заказчиков, и в конечном счете потребителя. Все это также входит в понятие корпоративной культуры.

9.2. Учет личностных особенностей исполнителей (рекомендации работодателю)

Мы уже выяснили, что каждый из психотипов обладает своими достоинствами и недостатками. То же самое можно сказать и об условиях, в которых работают люди. И они либо помогают раскрытию заложенного в человеке потенциала, либо мешают. Работодателю необходимо принимать во внимание и это обстоятельство.

Но сейчас речь пойдет главным образом о мотивах деятельности каждого работника, определяемых тем или иным психотипом. Учет этих личностно-деловых характеристик существенно поможет в создании корпоративной культуры. Предлагаемые далее разработки сделаны по материалам работ В.В. Гуленко.

1. Маршал (ESTP)

Стимулом, который движет Маршалом, является достижение определенного статуса: вершина служебной лестницы, карьера, возможность дорого и красиво одеваться и т. д. Если ваш сотрудник относится к этому психотипу, больше используйте его управленческие возможности, поручайте самостоятельные задания, управление другими людьми, возлагайте на него ответственность. Хорошо, если есть возможность в качестве стимула назначить его на более высокую должность, если нет — придумайте престижное название для прежней или пообещайте повышение в перспективе.

Помните, что ему гораздо легче командовать другими, чем подчиняться самому. Если Маршал не будет удовлетворен своим статусом в группе, он всегда будет искать другое место, где его влияние на ход дел будет более значительным.

В деловом общении с Маршалом следует учитывать, что он всегда настроен на конкуренцию и готов побеждать в любом, даже незначительном деле. Для разговора с ним надо готовиться заранее: подумайте, в каких незначительных вопросах вы согласны ему уступить. Добившись небольших уступок с вашей стороны в начале разговора, Маршал станет гораздо более покладистым в конце встречи.

Когда Маршал мрачен и замкнут в себе, нужно осторожно, тактично расспросить его о причинах плохого настроения (ни в коем случае не упорствуя!). Чаще всего плохое настроение вызывает неуверенность в завтрашнем дне, своих возможностях или его расстраивает поведение окружающих. Если вы сумеете приободрить его, используя, например фразу «Не печалься, все образуется, ведь...», то найдете благодарный отклик в его душе.

2. Политик (ESFP)

Стимул, который движет Политиком, — желание достичь высокого статуса в группе, добиться хорошего материального положения. Он придает очень большое значение внешнему виду, поэтому тратит много сил и средств на создание имиджа преуспевающего человека. Он стремится окружать себя модными, дорогими, качественными вещами.

Умеет ловко манипулировать людьми, то уменьшая, то увеличивая дистанцию между ними и собой в соответствии с ситуацией. Любит быть в обществе влиятельных людей, в разговоре с удовольствием упоминает знакомых, обладающих весом в обществе. Поэтому при взаимодействии с Политиком рекомендуется проявлять максимум такта, демонстрируя этим, что вы учитываете его высокий статус.

Если есть возможность, продемонстрируйте, что и вы не лыком шиты. Лить воду на эту мельницу вам помогут дорогая одежда, эффектные визитки, канцелярские принадлежности от хорошего производителя и т. д. Помните, что Политик делает заключение, прежде всего основываясь на внешних данных.

Если это ваш подчиненный, ни в коем случае не используйте его на скучных малоподвижных работах, требующих тщательности и аккуратности. Кроме того, имейте в виду, что Политики далеко не всегда успешно осваивают новую технику и новые методы работы. Им больше подойдет разнообразная снабженческая и представительская деятельность, в ходе которой у них происходит интересное общение.

Такие подчиненные плохо переносят критику своих действий, поэтому если Политику необходимо сделать замечание, то сделайте это наедине, в предельно деликатной форме. Опыт показывает, что лучше всего использовать «эзопов язык» — привести какую-либо образную аналогию ситуации, предоставив Политику возможность самостоятельно сделать вывод.

Учтите, Политики не склонны планировать действия и слабо оценивают степень первоначального риска. Следовательно, вам самим придется разрабатывать стратегию и тактику пред-

стоящих дел, а Политик претворит их в жизнь. Такая организация работы оптимальна. Политик будет очень благодарен вам за предупреждение об опасности.

3. Мастер (ISTP)

Представитель этого психотипа — большой прагматик. Для него самый главный стимул в работе — благосостояние. Работать ради голой идеи, не сулящей большой практической отдачи, он не станет. Кроме того, для него очень важны хорошие условия для работы: и удобное рабочее место, где все инструменты и принадлежности находятся под рукой, и благожелательное отношение сослуживцев. Работу в уютной небольшой комнате Мастер предпочтет самому престижному офису, где царит постоянная суета, толпятся посетители и нет возможности немного расслабиться.

Чтобы Мастер не терял интереса к работе и выполнял ее качественно, постоянно совершенствовал свое технологическое мастерство, не забывайте хвалить его, отмечать достижения. Хотя он и скромн, любит, когда на него обращают внимание, восхищаются его сноровкой в делах.

У Мастера бывают периоды спадов работоспособности, когда он пребывает в плохом настроении. В такие минуты он нуждается в благожелательном сочувствии, активных распросах и вдохновляющих оптимистических советах типа: «Что ты раскис! Ведь на самом деле ничего страшного не произошло, а завтра-послезавтра все непременно образуется!»

Мастеру интересна жизнь других людей, информация об их потенциальных возможностях и взаимоотношениях между ними, хотя он даже сам себе в этом не признается. Если вы будете общаться с ним эмоционально, тепло, доброжелательно, чаще говорить комплименты его способностям и предоставлять ему возможность работать спокойно по своим технологиям, то успешное взаимодействие с ним будет обеспечено.

4. Посредник (ISFP)

Стимулом для него является благосостояние, то есть возможность жить «не хуже других», создать на заработанные деньги комфортную обстановку дома. Материальный доста-

ток дает Посреднику чувство стабильности, уверенности в завтрашнем дне. Поэтому никогда не следует поручать ему работу, за которую вы не можете заплатить в полной мере. Ему не важны чины и звания, он не стремится обременять себя излишней ответственностью. Спокойная, пусть даже рутинная работа, которую он выполнит легко и артистично и за которую получит то, что причитается, — идеал Посредника.

Так как мыслит он очень конкретно, для него важны хорошие условия труда. Рабочее место должно быть хорошо оборудованным и удобным. Он и сам может об этом позаботиться, только не препятствуйте ему.

Он не всегда разбирается, что, когда и в каком порядке следует делать. Поэтому вам придется контролировать последовательность его действий, сроки сдачи работы. Следите также за тем, чтобы он не игнорировал неинтересную для него, но важную часть дела (чаще всего это предварительная экспертиза задуманного проекта или трудоемкие операции). А еще лучше, если вы сами сделаете это вместо него.

5. Администратор (ESTJ)

Стимулом, движущим Администратором, является достижение высокого управленческого статуса в группе. Он стремится распоряжаться всеми делами по-своему и любит, когда с его мнением считаются. Его необходимо определить на одну из руководящих должностей, и у вас не будет больших трудностей ни с подразделением, которым он руководит, ни с самим Администратором.

Со стороны может показаться, что у столь практичного человека не должно быть никаких проблем в жизни. Однако, несмотря на всю свою организованность, деловитость и рациональность, он редко бывает счастливым и удовлетворенным. Ему с трудом удается поддерживать душевное равновесие и оптимистический взгляд на жизнь. Вечная озабоченность текущими делами и обеспокоенность тем, что ждет его завтра, мешают Администратору отдыхать. Единственное, что может порадовать его, — душевное участие, сочувствие, умение доброджелательно выслушать.

Администратор нуждается не только в душевной поддержке со стороны руководителя, но и в постоянном ненавязчивом воспитании, предохраняющем его от резких действий по отношению к окружающим.

6. Энтузиаст (ESFJ)

Главный стимул в работе для Энтузиаста — заслужить доброе расположение своих коллег. Он хочет быть хорошим для всех, для того чтобы иметь возможность эмоционально воздействовать на других. Он всегда стремится понравиться собеседнику, помочь ему в чем-то. Поэтому при общении с Энтузиастом прежде всего необходимо продемонстрировать ваше доброе отношение к нему, он должен видеть, что его ценят и уважают.

Имейте в виду: Энтузиаст — тип напористый, ему необходимо высказаться до конца. Но если он вошел в раж, вам вряд ли удастся переубедить его сразу. Только после того, как он остынет, можно продолжать дискуссию. Эмоциональный пресинг Энтузиаста может немного ослабить ваше уравновешенное состояние и уточнение деталей при помощи наводящих вопросов, сказанных ровным тоном.

Энтузиаст может делать любую, даже неинтересную, но нужную работу с хорошим качеством, если ему сумеют объяснить ее полезность для дела.

Так как Энтузиаст мыслит конкретно, для него немаловажна хорошая оплата и удобные условия труда. Хотя какое-то время он может и просто помогать вам, если вы — хороший человек.

7. Инспектор (ISTJ)

Стимулом в работе для него является достижение высокого уровня благосостояния. Он качественно и надежно выполняет порученное дело, рассчитывая при этом, что его труд будет оплачен по заслугам. Так как Инспектор привык мыслить материальными категориями, лучше всего поощрять его работу премиями и ценными подарками.

Инспектор любит трудиться в размеренном темпе, терпеть не может авралов, спешки, срочности, которые нарушают его

планы. Когда его торопят, или предлагают быстро изменить способ действий, или просто мешают, может вспылить. Поэтому стремится работать уединенно, независимо от других.

Ему нравится, когда поручают конкретное, не очень большое дело заблаговременно и когда можно все хорошенько обдумать. Обычно он тщательно подготавливает все инструменты, содержит их в порядке. Охотно узнает о технических новинках, способных помочь делу.

Активизировать его действия могут эмоционально сказанные предупреждения о неприятностях, которые последуют, если дело будет завершено своевременно.

8. Хранитель (ISFJ)

Стимулом, который движет Хранителем, является достижение высокого уровня благосостояния для себя и своих близких. Для этого он может работать сколько угодно. Хранитель — добросовестный и надежный человек. Ему можно поручать любое дело, требующее хорошей исполнительности, при условии достойной оплаты. В противном случае Хранитель начнет увиливать под разными предлогами — как человек добросовестный он просто не будет браться за работу, нежели делать ее спустя рукава.

Хранитель периодически переживает недовольство своей жизнью, а особенно людьми, которые его окружают. Уверять его в обратном в таком состоянии бесполезно. Здесь главный душевный лекарь — интенсивная производственная деятельность, только она его отвлечет.

Несмотря на то что Хранитель как никто справляется с рутинной работой, он, однако, не всегда достаточно ясно представляет себе технологию необходимых действий. Поэтому, чтобы он не впал в тягостные раздумья, надо бодрым голосом объяснить ему всю последовательность предстоящих шагов и потом постоянно поторапливать («если не успеем сейчас — потом это уже не удастся, так как...»). Так и дело будет сделано, и душевное равновесие сохранится. А еще можно нарисовать радужные перспективы, которые сулят скорейшее выполнение намеченного.

9. Новатор (ENTP)

Стимул для него — стремление к уникальности. Поэтому необходимо, чтобы порученное дело было интересным и давало возможность личного роста, саморазвития. Еще лучше, если это будут поисковые, единственные в своем роде разработки. Поручая такого рода работу, необходимо убедить Новатора, что только он, с его умом, эрудицией, прозорливостью, уникальностью, может ее выполнить.

После завершения дела надо похвалить исполнителя в том же ключе, отметить его неординарные способности и тут же поскорее подобрать новую, еще более интересную работу — при отсутствии новизны Новатор быстро скисает. Если он что-то не довел до конца, сделал не так, как было намечено, или некачественно (часто это конкретная, рутинная часть работы), лучше всего закрыть на это глаза и поручить доводку и оформление другому специалисту.

Новатор не умеет следить за своим внешним видом, здоровьем. Хорошо, если кто-то другой позаботится и об устройстве его рабочего места, и о состоянии здоровья. Это снимет с Новатора излишнее возбуждение и напряженность.

Активизировать работоспособность Новатора могут мягкий юмор, подшучивание, ненавязчивые вопросы, которые привлекут его внимание к самому себе.

10. Предприниматель (ENTJ)

Главный стимул в работе для Предпринимателя — стремление к подтверждению собственной уникальности. Поэтому поручение должно быть увлекательным, таким, чтобы человек смог проявить способность к нестандартным решениям.

Предприниматель обожает учиться, особенно тому, что рано или поздно может оказаться полезным для дела. Посылайте такого сотрудника в командировки, на семинары, симпозиумы, всевозможные курсы — и он будет трудиться с большой отдачей.

Возьмите на заметку: Предпринимателя тяготит рутинная, однообразная деятельность, а также кропотливая работа, требующая повышенной тщательности. С осторожностью отно-

ситесь к его предложениям, предполагающим риск, уточните, есть ли достаточная материальная база у затеваемого мероприятия и кто будет финансировать. Неплохо также поинтересоваться, какие люди оказывают ему поддержку (часто вся его «команда» — это он сам). Если он торопит вас в принятии решения, прислушайтесь — у Предпринимателя великолепное чутье. Однако действуйте по принципу «семь раз отмерь», иначе неприятностей не избежать.

Предприниматель склонен делать намного больше того, что требуется, но бывает суетлив, несдержан. Относитесь к его горячности и нетерпимости к «волокончикам» спокойно и доброжелательно, демонстрируйте свою поддержку. Оказывайте содействие его деловым начинаниям, подстраховывайте его, упреждайте опрометчивые действия и излишние расходы — и ваше взаимодействие будет приятным и эффективным.

11. Аналитик (INTJ)

Высокий статус, стремление выделиться, преуспеть, сделать карьеру мало что значат для Аналитика. Для него главное — интересная работа, которая дает возможность удовлетворить собственное любопытство. Сподвигнуть его на большие дела могут сказанные с большим воодушевлением слова о том, что проделан огромный объем работы, но без его участия она может застопориться, его вклад крайне необходим предприятию.

Для Аналитика оптимальным является спокойный режим работы, позволяющий обдумывать логические вопросы. Для него лучше всего трудиться независимо от других, в своем темпе. Сам он не умеет заботиться о себе, как правило, мало внимания обращает на свое здоровье. Обустройство рабочего места и быта не для него, однако комфорт повышает работоспособность и настроение Аналитика. Он совершенно непробивной, не умеет добиваться и просить чего-то лично для себя. Поэтому если решить за него проблемы такого плана, он будет очень признателен.

Это умный, перспективный специалист, требующий опеки во всем, что касается лично его.

12. Критик (INTP)

Критик — тип абстрактно мыслящий. Его жизненным стимулом является стремление к самооценности, самодостаточности. Больше всего его интересуют вопросы познавательного и общетеоретического характера. А престиж, карьера, статус для него суета сует.

Оптимальный режим для Критика — спокойный, не требующий больших физических усилий и спешки. Его стезя — интеллектуальная работа, постепенность — важный фактор развития его карьеры.

При общении с Критиком следует всегда иметь в виду, что, несмотря на всю его компетентность, он обычно только констатирует наличие проблемы, ничего не предлагая для изменения ситуации. Кроме того, его концепции часто нереалистичны и чрезмерно усложнены. Он лучше любого другого оценивает тенденции, однако производить коренные реформы вы должны сами, не рассчитывая на его участие.

Как и все интуитивные типы, Критик предпочитает, чтобы все бытовые проблемы, а также проблемы обустройства рабочего места решал вместо него кто-то другой. Помогайте ему в решении подобных вопросов, и эффективность его работы возрастет.

13. Инициатор (ENFP)

Инициатор во всем стремится быть уникальным. Он хочет узнать как можно больше в гуманитарной сфере, постоянно повышает свою компетентность, с удовольствием занимается самообразованием. Ему нравится работа, в которой возможны разнообразные контакты с людьми, его натура требует постоянных переключений. Поэтому вы наилучшим образом задействуете потенциал Инициатора, поручая ему общение с клиентами или налаживание дипломатических отношений с партнерами либо с представителями других подразделений фирмы.

Если время от времени вы будете отмечать вслух незаурядные способности и широкие знания Инициатора, станете прислушиваться к его советам, то найдете преданного сотруд-

ника. Однако к его рекомендациям нужно относиться критически. Помните, что, несмотря на развитую интуицию, Инициатор немного непрактичен, а может быть и инфантильным.

В свете вышесказанного понятно, что повседневные рутинные дела, требующие внимательности и тщательности, не для Инициаторов. Они с удовольствием перепоручают эту работу другому.

Окружайте Инициатора заботой, будьте терпимы к его бытовой непрактичности, к его небрежности в мелочах — и ваше взаимодействие будет успешным. Если вы, к тому же, предоставите ему свободный режим работы и станете всячески способствовать его саморазвитию — вы будете полностью соответствовать его представлениям об идеальном начальнике.

14. Наставник (ENFJ)

Наставником тоже движет стремление к уникальности. Он любит демонстрировать свои способности, предпочитает творческую свободу. Ему нравится работа, которая дает возможность самовыражения. Деятельность, которой он занимается, должна служить личному росту Наставника, способствовать его совершенствованию. Чаще посылайте такого сотрудника на семинары, симпозиумы, конференции. Он хорошо владеет речью, любит выступать перед аудиторией, агитировать, увлекать людей.

Наставник борется за порядок, дисциплину, хотя сам с трудом создает их и поддерживает. Поэтому, если вы будете пунктуальны и дисциплинированы, а в общении с ним корректны, это очень расположит его к вам. Кроме того, он ценит тех, кто может отстаивать свое мнение и защищать интересы подчиненных, в том числе и его.

Работает Наставник довольно сумбурно — бывает, что от него долго нельзя дождаться никакого конкретного результата, он только живописует вам все сложности, возникающие при исполнении задания. Он также постарается навязать вам свою стратегию действий и удобный для него режим работы. Ни в коем случае не уступайте! Разбейте весь объем работы на небольшие последовательные этапы, установите контрольные

сроки их выполнения и строго требуйте подробных отчетов на каждом этапе. Это мобилизует Наставника и сделает его работу более организованной, ведь он человек ответственный.

15. Гуманист (INEJ)

Гуманист предпочитает заниматься любимым делом спокойно, размеренно и независимо от других. Его жизненным стимулом является стремление к самооценности, самодостаточности. Работа в авральном темпе не для него, поэтому он может оказаться мальчишкой для битвы в коллективе, где нужно оперативно выдавать конкретный результат. К тому же он склонен усложнять проблему, вместо того чтобы быстро и точно выполнить все предписанные технологии. Его любимое занятие — поразмышлять о проблемах бытия.

Если в вашем коллективе есть такой сотрудник, вам вряд ли удастся добиться от него чего-либо грубым нажимом. Он просто уйдет в себя и будет долго переживать. Поэтому надо предоставить ему возможность спокойно работать над решением такой задачи, которая не является ключевым звеном в технологическом процессе. Повысить его отдачу в работе можно, только создав ему хорошие условия для работы и окружив вниманием: чтобы он выполнил все точно в срок, напишите четкое задание на бумаге, подробно и заблаговременно проинструктируйте о необходимых действиях, а затем не забудьте проконтролировать, все ли он сделал.

Гуманист — человек непрактичный, с добрым сердцем, он охотно помогает другим, даже в ущерб себе. Ограждайте его от таких забот, настраивайте на более прагматичный лад, и это очень оптимизирует ваше взаимодействие.

16. Романтик (INFP)

Жизненный стимул для Романтика — самооценность. Он всегда хочет иметь возможность спокойно работать в своем темпе. Романтик очень любознателен. Если работа способствует его саморазвитию, интересна ему, то он трудится с большой отдачей. Романтик очень ценит возможность трудиться в спокойной обстановке. И лучше не обращать внимания на то, что его работоспособность переживает периоды спадов —

во время подъемов он наверстывает упущенное. Романтик способен долгое время трудиться на перспективу, даже не получая хорошего материального вознаграждения. Если он уверен в дальнейшем, вы можете рассчитывать на него.

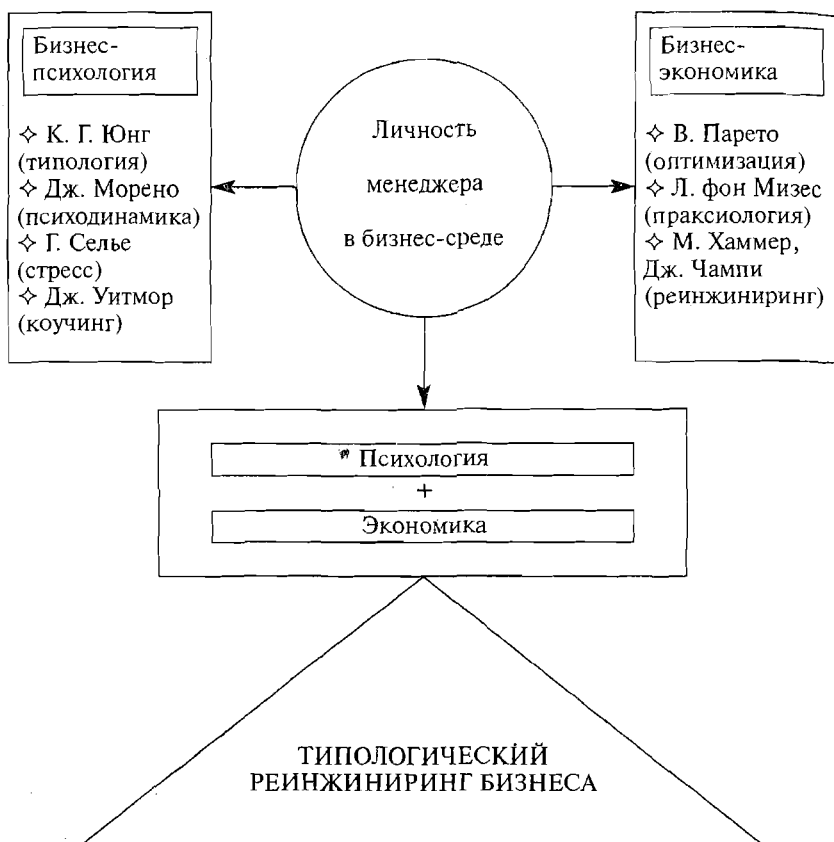
Романтики наивны и непрактичны, предпочитают витать в облаках. Им трудно наладить быт, обустроить рабочее место, а также постоять за себя в случае необходимости. Поэтому, если вы окажете ему посильную поддержку, он увидит в вас надежного и решительного человека, на которого можно положиться. Он будет служить вам верой и правдой, хотя, надо заметить, в силу интровертности Романтики и так не склонны часто менять место работы.

Представители этого психотипа романтичны и аристократичны, с хорошим чувством юмора. Поэтому, если вы дружите с шуткой и изредка будете преподносить Романтику небольшие, но изысканные подарки, вы найдете в его сердце самый искренний отклик.

Пришло время подвести итоги. Мы увидели, что бизнес существует не только по экономическим законам, в нем задействованы и другие, не менее важные — психологические. Поэтому, чтобы добиться высокой эффективности, надо стрелять сразу по двум мишеням. Казалось бы, все ясно и просто. Но не тут-то было! Мишени находятся по разные стороны от стрелка — одним выстрелом двух зайцев не уложишь. Как же объединить экономику и психологию в одно целое? Многие исследователи здесь споткнулись.

У экономикки всегда была своя грамота, своя территория, и попасть туда было трудно. Авторы считают, что психология и не должна втискиваться в экономику, а войти в понятие бизнеса на равных и внести свои краски в общую картину мира, без которой она была бы неполной.

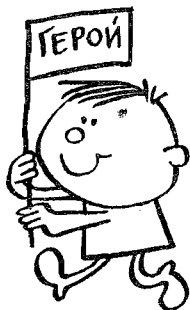
Ключ к нашей книге, обстоятельно рассказывающей о проблемах бизнеса и о том, как можно их успешно решать, хорошо видно на схеме, в которой главное звено — личность менеджера.



Впрочем, человек — всегда определяющее начало во всех жизненных коллизиях, в любом виде деятельности, а не только в работе предпринимателя. Мы увидели, типология действительно помогает найти выход из запутанных, сложных ситуаций, с которыми то и дело сталкивается бизнесмен. И типологический реинжиниринг — не просто красивая придумка теоретиков, далеких от практики. Это эффективно работающий инструмент, причем инструмент универсальный.

Каждый человек постоянно делает выбор. Как не ошибиться? Надо разобраться в себе при помощи предложенного типологического подхода, и тогда решения будут найдены верные. К сожалению, пока многие руководствуются только

бытующими стереотипами и опытом прошлых побед и поражений. Но жизнь меняется каждое мгновение, и близкие сердцу наработки быстро устаревают. Использование их на новом этапе приводит человека туда, откуда он уходил, все возвращается на круги своя. Знание же своего психотипа, своих сильных и слабых сторон поможет оценить силы и добиваться поставленных целей, всегда быть на коне.



Приложение 1

Поисковый указатель характеристик психотипов (по книге)

Психотип	Формула	Базовая характеристика	Бизнес-карга психотипа	Административно-управленческая характеристика	Комплектация управляющей команды	Личностные особенности исполнителей
Маршал	ESTP	35	163	182	246	262
Политик	ESFP	36	164	184	249	263
Мастер	ISTP	37	165	186	248	264
Посредник	ISFP	38	166	188	249	264
Администратор	ESTJ	39	167	190	247	265
Энтузиаст	ESFJ	41	168	193	247	266
Инспектор	ISTJ	42	169	194	247	266
Хранитель	ISFJ	43	170	197	249	267
Новатор	ENTP	45	171	198	248	268
Предприниматель	ENTJ	46	172	200	250	268
Аналитик	INTJ	47	173	202	250	269
Критик	INTP	48	174	203	251	270
Инициатор	ENFP	49	175	205	251	270
Наставник	ENFJ	50	176	207	252	271
Гуманист	INFJ	51	177	209	252	272
Романтик	INFP	52	178	211	252	272

Приложение 2

Типологический опросник

1. В каждой из 28 пар выберите утверждение (а) или (б), которое Вам больше всего подходит. Помните, что среди них нет плохих и хороших, правильных и неправильных, все они равноценны.

2. После выбора варианта оцените его в баллах, исходя из того, что сумма баллов (а) и (б) равна 10. Например, $a = 3$; $b = 7$. Старайтесь реже отвечать $a = 5$ и $b = 5$.

3. Работайте быстро, подолгу не размышляя над ответами.

Регистрационный лист к опроснику

Ф.И.О. _____
 Образование, специальность: _____
 Дата заполнения: _____

	(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	6	<input type="text"/>	<input type="text"/>	7	<input type="text"/>	<input type="text"/>	8	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	<input type="text"/>	<input type="text"/>	10	<input type="text"/>	<input type="text"/>	11	<input type="text"/>	<input type="text"/>	12	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13	<input type="text"/>	<input type="text"/>	14	<input type="text"/>	<input type="text"/>	15	<input type="text"/>	<input type="text"/>	16	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17	<input type="text"/>	<input type="text"/>	18	<input type="text"/>	<input type="text"/>	19	<input type="text"/>	<input type="text"/>	20	<input type="text"/>	<input type="text"/>
21	<input type="text"/>	<input type="text"/>	22	<input type="text"/>	<input type="text"/>	23	<input type="text"/>	<input type="text"/>	24	<input type="text"/>	<input type="text"/>
25	<input type="text"/>	<input type="text"/>	26	<input type="text"/>	<input type="text"/>	27	<input type="text"/>	<input type="text"/>	28	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
	E	I		S	N		T	F		J	P
	Формула				<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			

Типологический опросник

№	(а)	(б)
1	Заряжаюсь энергией при общении с другими людьми (люблю бывать в компаниях)	Заряжаюсь энергией в спокойной обстановке (люблю круг близких друзей)
2	Доверяю тому, что надежно	Доверяю вдохновению и люблю игру ума
3	Решаю проблемы беспристрастно (объективно)	При анализе проблем больше учитываю интересы людей
4	Предпочитаю принимать решения и не менять их потом (однозначно)	Предпочитаю оставлять за собой свободу выбора
5	Обычно говорю громко и решительно	Говорю сдержанно и негромко
6	Одобрю новые идеи только в тех случаях, если они могут использоваться на практике	Одобрю новые идеи только потому, что они новые
7	Ценю логику, справедливость и честность; предъявляю одинаковые требования ко всем	Ценю сопереживание и гармонию в отношениях; считаю, что правила не всегда нужно жестко соблюдать
8	Ставлю перед собой цель и стремлюсь достичь ее в установленные сроки	Изменяю свою цель по мере получения новой информации
9	Открыт (та) для окружающих	О себе рассказываю немногим избранным
10	Люблю обсуждать факты	Люблю обсуждать возможности и перспективы
11	Сразу вижу недостатки и резко критикую их	С готовностью выражаю свое одобрение; стараюсь не обижать других
12	Распорядок дня организует мой труд, люблю составлять рабочие графики	Свобода от жестких планов мне необходима, потому что позволяет достичь большего
13	Больше говорю, чем молчу (в семье)	Больше слушаю, чем говорю (в семье)
14	Если бы мог (ла), то посвятил (а) бы жизнь только любимому делу	Люблю осваивать новые специальности, достигнув определенного уровня мастерства в одной

Продолжение таблицы

№	(а)	(б)
15	Могу производить впечатление жесткого человека	Могу производить впечатление мягкого человека
16	Мои усилия распределяются равномерно	Могу сначала запустить, но потом быстро наверстать упущенное
17	Открыто выражаю свои эмоции	Держу свои восторги при себе
18	Говорю конкретно и обстоятельно	Моя речь чаще образная; пользуюсь сравнениями, аналогиями
19	Считаю, что правда важнее такта	Считаю, что правда и такт важны одинаково
20	В повседневной рутине дел я успокаиваюсь	Повседневная рутина нагоняет скуку
21	Люблю отвечать быстро	Не спешу с ответом
22	Если ничего не ясно, скрупулезно собираю сведения	Если ничего не ясно, полагаюсь на интуицию
23	Считаю, что можно руководствоваться чувствами только тогда, когда они не противоречат логике	Руководствуюсь чувствами, независимо от того, противоречат они логике или нет
24	Плохо переношу суматоху и неразбериху	Трудности — моя стихия
25	Люблю находиться в центре событий	Предпочитаю следить за развитием событий
26	Я практичен	Я изобретателен
27	Мне легче доказать логически	Мне легче убедить, воздействуя эмоционально
28	Мое настроение стабильное и ровное	Я импульсивен (на), а мое настроение часто меняется

Обработка результатов

1. Запишите полученные результаты в ячейки всех столбцов, просуммируйте их, а итоговые результаты внесите в самые нижние ячейки.

2. Обведите букву (Е или I, S или N, T или F, J или P), которой будет соответствовать наибольшее число из пары. Если числа окажутся равными ($a = 35$; $b = 35$), то выберите левую букву, если вы женщина, и правую — если мужчина.

3. В результате Вы получите четыре выделенные буквы. Их сочетание и будет формулой вашего психологического типа.

Пример заполнения опросника

Ф.И.О.: Петрова Ольга Гебргиевна

Образование, специальность: _____

Дата заполнения: 15.09.02 г.

	(a)	(б)		(a)	(б)		(a)	(б)		(a)	(б)
1	4	6	2	3	7	3	10	0	4	5	5
5	1	9	6	6	4	7	7	3	8	6	4
9	2	8	10	5	5	11	5	5	12	4	6
13	5	5	14	4	6	15	3	7	16	6	4
17	4	6	18	0	10	19	6	4	20	7	3
21	1	9	22	4	6	23	7	3	24	4	6
25	0	10	26	4	6	27	4	6	28	3	7
	17	53		26	44		42	28		35	35
	Е	I		S	N		T	F		J	P
	Формула		I	N	T	J					

Приложение 3

Таблица инертных отношений

ОН я	ИСКАТЕЛЬ	ПОСРЕДНИК	ЭНТУЗИАСТ	АНАЛИТИК	НАСТАВНИК	ИНСПЕКТОР	МАРШАЛ	РОМАНТИК	ПРЕДПРИ- НИМАТЕЛЬ	ХРАНИТЕЛЬ	ПОЛИТИК	КРИТИК	АДМИНИ- СТРАТОР	ГУМАНИСТ	ИНИЦИАТОР	МАСТЕР
НОВАТОР	ТО	ДУ	АК	ЗЕ	З>	Р>	ДЕ	МИ	КВ	КФ	СЭ	ПО	З<	Р<	РО	ПД
ПОСРЕДНИК	ДУ	ТО	ЗЕ	АК	Р>	З>	МИ	ДЕ	КФ	КВ	ПО	СЭ	Р<	З<	ПД	РО
ЭНТУЗИАСТ	АК	ЗЕ	ТО	ДУ	РО	ПД	З<	Р<	СЭ	ПО	КВ	КФ	ДЕ	МИ	З>	Р>
АНАЛИТИК	ЗЕ	АК	ДУ	ТО	ПД	РО	Р<	З<	ПО	СЭ	КФ	КВ	МИ	ДЕ	Р>	З>
НАСТАВНИК	З<	Р<	РО	ПД	ТО	ДУ	АК	ЗЕ	ДЕ	МИ	З>	Р>	СЭ	ПО	КВ	КФ
ИНСПЕКТОР	Р<	З<	ПД	РО	ДУ	ТО	ЗЕ	АК	МИ	ДЕ	Р>	З>	ПО	СЭ	КФ	КВ
МАРШАЛ	ДЕ	МИ	З>	Р>	АК	ЗЕ	ТО	ДУ	З<	Р<	РО	ПД	КВ	КФ	СЭ	ПО
РОМАНТИК	МИ	ДЕ	Р>	З>	ЗЕ	АК	ДУ	ТО	Р<	З<	ПД	РО	КФ	КВ	ПО	СЭ
ПРЕДПРИ- НИМАТЕЛЬ	КВ	КФ	СЭ	ПО	ДЕ	МИ	З>	Р>	ТО	ДУ	АК	ЗЕ	РО	ПД	З<	Р<
ХРАНИТЕЛЬ	КФ	КВ	ПО	СЭ	МИ	ДЕ	Р>	З>	ДУ	ТО	ЗЕ	АК	ПД	РО	Р<	З<
ПОЛИТИК	СЭ	ПО	КВ	КФ	З<	Р<	РО	ПД	АК	ЗЕ	ТО	ДУ	З>	Р>	ДЕ	МИ
КРИТИК	ПО	СЭ	КФ	КВ	Р<	З<	ПД	РО	ЗЕ	АК	ДУ	ТО	Р>	З>	МИ	ДЕ
АДМИНИ- СТРАТОР	З>	Р>	ДЕ	МИ	СЭ	ПО	КВ	КФ	РО	ПД	З<	Р<	ТО	ДУ	АК	ЗЕ
ГУМАНИСТ	Р>	З>	МИ	ДЕ	ПО	СЭ	КФ	КВ	ПД	РО	Р<	З<	ДУ	ТО	ЗЕ	АК
ИНИЦИАТОР	РО	ПД	З<	Р<	КВ	КФ	СЭ	ПО	З>	Р>	ДЕ	МИ	АК	ЗЕ	ТО	ДУ
МАСТЕР	ПД	РО	Р<	З<	КФ	КВ	ПО	СЭ	Р>	З>	МИ	ДЕ	ЗЕ	АК	ДУ	ТО

Приложение 4

Типология в метафорах и портретах

<p style="text-align: center;">ESTP — Маршал</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Реализм до мозга костей!</i> 2. <i>Цель оправдывает средства!</i> 3. <i>Давайте возьмемся за дело!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Антрепренер</i> 2. <i>Легионер</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>И. Сталин И. Кобзон</p>	<p style="text-align: center;">ESFP — Политик</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Живем ведь только раз!</i> 2. <i>Кто стремится, тот добьется!</i> 3. <i>Не волнуйтесь — будьте счастливы!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Тамада</i> 2. <i>Массовик</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>Б. Ельцин Н. Михалков</p>
<p style="text-align: center;">ETSJ — Администратор</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Я — хозяин жизни!</i> 2. <i>Обопрись на меня!</i> 3. <i>Бейтесь до конца за свое!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Управитель</i> 2. <i>Оператор</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>С. Ястржембский Л. Нарусова</p>	<p style="text-align: center;">EFSJ — Энтузиаст</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Я друг для всех и каждого!</i> 2. <i>Будь рядом с тем, кого любишь!</i> 3. <i>Пусть все будет хорошо!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Торговец (продавец)</i> 2. <i>Игрок</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>Ю. Лужков Н. Мордюкова</p>
<p style="text-align: center;">ITSJ — Инспектор</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Делать то, что должно быть сделано!</i> 2. <i>Любовь — достойная цель!</i> 3. <i>Если договорились, то ничего нельзя менять!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Инструктор</i> 2. <i>Механик</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>А. Вешняков Л. Филатов</p>	<p style="text-align: center;">IFSJ — Хранитель</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Будь предан своему делу!</i> 2. <i>Служение прежде всего!</i> 3. <i>Клянусь честью исполнять свой долг!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Хранитель традиций (консерватор)</i> 2. <i>Блюститель</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>Г. Зюганов И. Чурикова</p>

Продолжение приложения 4

<p style="text-align: center;">ISTP — Мастер</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Просто делайте это!</i> 2. <i>Дела говорят больше, чем слова!</i> 3. <i>Выполнять задание как можно лучше, исходя из имеющихся ресурсов!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Мастер</i> 2. <i>Дизайнер</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>В. Путин Р. Паулс</p>	<p style="text-align: center;">ISFP — Посредник</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Все вижу, но ни во что не вмешиваюсь.</i> 2. <i>Неужели человек может быть таким неприятельным?</i> 3. <i>Чем я могу вам помочь?</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Художник (дизайнер)</i> 2. <i>Сибарит</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>А. Козырев О. Табаков</p>
<p style="text-align: center;">ENTP — Новатор</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Как все интересно!</i> 2. <i>Результат — это прогресс!</i> 3. <i>Все решает мысль!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Изобретатель</i> 2. <i>Вундеркинд</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>М. Горбачев С. Сорокина</p>	<p style="text-align: center;">ENFP — Инициатор</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Результат — люди!</i> 2. <i>Слишком большой близости не бывает!</i> 3. <i>Нет ничего невозможного!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Журналист</i> 2. <i>Коммуникатор (психолог)</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>Б. Клинтон Д. Нагиев</p>
<p style="text-align: center;">ETNJ — Предприниматель</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Время не ждет!</i> 2. <i>Хороших отношений без лидера быть не может!</i> 3. <i>Все в порядке — я у руля.</i> <p style="text-align: center;">Другое название психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Фельдмаршал</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>В. Ленин В. Шендерович</p>	<p style="text-align: center;">EFNJ — Наставник</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Жизнь — это театр!</i> 2. <i>Отношения — это все!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Педагог</i> 6. <i>Артист</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>В. Жириновский М. Боярский</p>

Продолжение приложения 4

<p style="text-align: center;">INTJ — Аналитик</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Все можно улучшить!</i> 2. <i>Компетенция + Независимость = Совершенство</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Исследователь (ученый)</i> 2. <i>Софист</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>Г. Явлинский И. Смоктуновский</p>	<p style="text-align: center;">IFNJ — Гуманист</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Совесть превыше всего!</i> 2. <i>Сердце, разум и дух!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Предсказатель (творец)</i> 2. <i>Психолог</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>С. Ковалев В. Шахрин</p>
<p style="text-align: center;">INTP — Критик</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Осмыслите жизнь!</i> 2. <i>В любви важен разум!</i> 3. <i>Все будет хуже, чем вы думаете!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Архитектор</i> 6. <i>Плановик</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>И. Хакамада В. Гафт</p>	<p style="text-align: center;">INFP — Романтик</p> <p style="text-align: center;">Девизы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Благородная служба обществу!</i> 2. <i>Жизнь должна быть приятной!</i> <p style="text-align: center;">Другие названия психотипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Лирик</i> 2. <i>Мечтатель</i> <p style="text-align: center;">Яркие представители</p> <p>Э. Панфилова А. Демьяненко</p>



Приложение 5

МЕНЕДЖЕРЫ (S)	
<i>Хард-менеджеры (SP)</i>	<i>Софт-менеджеры (SJ)</i>
<p style="text-align: center;">МАРШАЛ (ESTP)</p> <p>«Руководитель-боец» (управитель) — увереннее себя ведет, когда вокруг борьба, экстремальные условия. Подчиняет тех, кто слабее его.</p> <p>(+) Самый волевой из всех лидеров. Практически всегда владелец фирмы (производство, контроль).</p> <p>(-) Бывает жестоким. Не прощает обид.</p>	<p style="text-align: center;">АДМИНИСТРАТОР (ESTJ)</p> <p>«Руководитель-администратор» (высший организатор) — лучше работает там, где жестко прописаны процедуры управления.</p> <p>(+) Самый лучший управленец, но только там, где не требуется гибкость и учет человеческого фактора.</p> <p>(-) В нынешних условиях не могут вести собственный бизнес: не хватает гибкости во взаимоотношениях.</p>
<p style="text-align: center;">ПОЛИТИК (ESFP)</p> <p>«Руководитель-манипулятор» (управитель) — управляет по принципу «кнута и пряника». Подчиняет себе более сильных.</p> <p>(+) Волевой лидер. Практически всегда владелец фирмы (оптовые продажи).</p> <p>(-) Хитроумен. Не выдерживает повседневной рутины.</p>	<p style="text-align: center;">ЭНТУЗИАСТ (ESFJ)</p> <p>«Руководитель-компаньон» (высший организатор) — хорошо работает там, где надо быстро сплотить людей на какое-то мероприятие.</p> <p>(+) Своим эмоциональным подходом организует других.</p> <p>Обаятельный, располагающий к себе.</p> <p>(-) Желает со всеми партнерами поддерживать хорошие отношения, поэтому не может жестко отстаивать интересы фирмы.</p>
<p style="text-align: center;">МАСТЕР (ISTP)</p> <p>«Руководитель-патерналист» (руководитель малых групп) — чрезмерно старается опекать подчиненных, иногда раздражая их этим.</p> <p>(+) Неторопливый, основательный, мастеровитый. Ценит дружбу.</p> <p>(-) Часто необязателен.</p>	<p style="text-align: center;">ИНСПЕКТОР (ISTJ)</p> <p>«Руководитель-инструктор» (организатор) — требователен, буквоед.</p> <p>(+) Самый точный, исполнительный и работоспособный психотип.</p> <p>(-) Чрезмерно заформализован. Может быть диктатором.</p>
<p style="text-align: center;">ПОСРЕДНИК (ISFP)</p> <p>«Руководитель-дипломат» (руководитель малых групп) — может управлять малым коллективом, когда он успевает «переговорить» с каждым, где есть элементы творчества.</p> <p>(+) Деликатный, тактичный. Прекрасно подстраивается к любому человеку.</p> <p>(-) Разбросан, расслаблен.</p>	<p style="text-align: center;">ХРАНИТЕЛЬ (ISFJ)</p> <p>«Руководитель-моралист» (организатор) — всегда учитывает человеческий фактор.</p> <p>(+) Самый надежный психотип. Высокоответственный и организованный. Человек долга. Охотно приходит на помощь.</p> <p>(-) Не проявляет инициативы.</p>

ЭКСПЕРТЫ (N)	
Исследователи (NT)	Гармонизаторы (NF)
<p>НОВАТОР (ENTP) «Руководитель-творец» — управление получается эффективным только в случае, если его понимают.</p> <p>(+) Толковый и умный. Генерирует множество идей, среди которых встречаются нестандартные.</p> <p>(-) Пытается абсолютно ко всему подходить логически и поэтому может упорствовать, доводя ситуацию между партнерами до полного непонимания.</p>	<p>ИНИЦИАТОР (ENFP) «Руководитель-альтруист» — благожелательно относится к людям, считая, что они будут отвечать тем же.</p> <p>(+) Легко может сходиться с людьми. Для других всегда приятен.</p> <p>(-) Чрезмерно доверяет окружающим, чем активно начинают злоупотреблять.</p>
<p>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ (ENTJ) «Руководитель-игрок» — его цель — выиграть в любом споре.</p> <p>(+) Самый рассудительный психотип. Лучше всех чувствует выгоду: куда следует направить деньги. Бизнес-эксперт.</p> <p>(-) Из-за неумения чувствовать взаимоотношения кажется жестким — отчего является конфликтной личностью.</p>	<p>НАСТАВНИК (ENFJ) «Руководитель-наставник» — его стиль управления предполагает отдачу безоговорочных приказов-наставлений.</p> <p>(+) Эмоционально-заразителен, предусмотрителен и дальновиден. Умеет предпринять меры, чтобы избежать опасности. Любит быть в центре внимания.</p> <p>(-) С трудом даются финансовые расчеты. Неусидчив.</p>
<p>АНАЛИТИК (INTJ) «Руководитель-объективист» — всегда во всем старается быть объективным.</p> <p>(+) Весьма спокойный психотип. Лучше всех может из частей создать систему. Системный эксперт.</p> <p>(-) Не может отстаивать собственные интересы.</p>	<p>ГУМАНИСТ (INFJ) «Руководитель-гармонизатор» — может управлять только творческими коллективами.</p> <p>(+) Миролюбивый, требовательный (к себе в первую очередь). Погружен в свой внутренний мир.</p> <p>(-) Работать в бизнес-структурах не стремится, т. к. не переносит жесткой конкуренции.</p>

Продолжение приложения 5

ЭКСПЕРТЫ (N)	
Исследователи (NT)	Гармонизаторы (NF)
<p>КРИТИК (INTP)</p> <p>«Руководитель-советник» — его стиль управления мало похож на управление, т. к. приказы выглядят в форме советов-сомнений.</p> <p>(+) Умный и толковый критик. Может многое предвидеть из-за своей осторожности.</p> <p>(-) Из-за своей критики может быть неприятным (занудой).</p>	<p>РОМАНТИК (INFP)</p> <p>«Руководитель-утешитель» — слабоконкурентный тип управления в бизнесе.</p> <p>(+) Мягкий человек, обаятельный в общении. Умеет идти на компромиссы, а также терпеливо ждать и прощать.</p> <p>(-) Ему трудно управлять другими и тяжело даются финансовые расчеты.</p>



Международный стандарт кадрового менеджмента АРТ
(Association for Psychological Type)

(ST)		(SF)		(NT)		(NF)	
Менеджеры				Эксперты			
<i>Хард – менеджеры</i>		<i>Софт - менеджеры</i>		<i>Исследователи</i>		<i>Гармонизаторы</i>	
ESTP Маршал	Управители	ESFP Политик	Эксперты по кадровому менеджменту, PR и рекламе	ENTP Новатор	Инициатор	ENFP Инициатор	
ETSJ Администратор		Высшие организаторы		EFSJ Энтузиаст		ETNJ Предприниматель	
ITSJ Инспектор	Организаторы			IFSJ Хранитель		ITNJ Аналитик	
ISTP Мастер		Руководители малых групп		ISFP Посредник		INTP Критик	
				Концепт-эксперты			
				Бизнес-эксперты			
				Системные эксперты			
				Бизнес-эксперты			

Литература

- Аугустинавичуте А.* Соционика: Введение. — М.: ООО «Фирма Издательство АСТ»; Спб.: Terra Fantastica, 1998.
- Гуленко В.В.* Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителя. — Новосибирск: РИПЭЛ, 1995.
- Гуленко В.В., Тыщенко В.П.* Юнг в школе. Соционика — межвозрастной педагогике. — Новосибирск;: Изд-во Новосибирского университета, 1997.
- Пятникова Е., Чекалова Т., Карнаух И., Танаев В., Головина С.* Идеальные кадры: практическое пособие. — Екатеринбург: Информационное агентство «КонУС», 2001.
- Крегер О., Тьюсон Дж.М.* Типы людей в бизнесе. — М.: АСТ, 1995.
- Крегер О., Тьюсон Дж.М.* Типы людей. — М.: АСТ, 1995.
- Крегер О., Тьюсон Дж.М.* 16 дорог любви. — М.: АСТ, 1995.
- Макконнел К.Р., Брю С.Л.* Экономикс: принципы, проблемы и политика. — М.: Инфра-М, 1999.
- Молодцов А.В.* Соционика для менеджера. — Киев, ИС ИО, 1993.
- Овчинников Б., Павлов К., Владимирова И.* Ваш психологический тип. — Спб.: «Андреев и сыновья», 1994.
- Селье Г.* Стресс без дистресса. — М.: Прогресс, 1982.
- Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. — М., Экономика, 1975.
- Тиггер П., Беррон-Тиггер Б.* Делай то, для чего ты рожден. — М.: АСТ, 1996.
- Уитмор Дж.* Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001.
- Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. — Спб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997.
- Юнг К.-Г.* Психологические типы. — Спб.: «Ювента»; М.: Издательская фирма «Прогресс-Универс», 1995.

**Консалтинговое агентство
«ХАНТЕР» (г. Екатеринбург)
и Консалтинговая группа
«Бизнес-Инжиниринг-Групп» (г. Москва)**

проводят семинары-практикумы:

1. Как создать свою управляющую команду (team-building).
2. За что и как платить управляющей команде.
3. Повышение управленческой компетентности руководителя.

Семинары-практикумы входят в общий цикл семинаров «Типологический реинжиниринг бизнес-процессов». Они освещают наиболее сложные вопросы построения бизнеса. Предлагаемые авторские технологии являются принципиально новыми для российского рынка консалтинговых услуг.

Семинары подготовлены агентством «Хантер» по заявке ведущей российской консалтинговой группы «БИГ» (Москва), создателя отечественного бестселлера «Семь нот менеджмента».

С каждым участником, на основе составленного «Личностно-делового паспорта», проводится индивидуальная коуч-сессия по актуализации бизнес-проблем и составлению плана личностно-профессионального роста.

Количество участников любого из семинаров не более 15–20 чел.

Продолжительность одного семинара от 1 до 3 дней.

Координаты для связи:

E-mail: iik@k66.ru

www.karnauh.ru

тел. (343) 245-39-49 ; +7 (912) 245-3555

**Агентство «Хантер»
в рамках проекта
«Типологический реинжиниринг
бизнес-процессов»**

проводит консультации по следующим темам:

1. Актуализация проблем собственника и предприятия.
2. Личностно-деловой потенциал управляющей команды (кадровый аудит).
3. Подбор топ-менеджеров.
4. Праксиологический анализ деятельности предприятия.
5. Типологический реинжиниринг.
6. Постановка регулярного менеджмента.

**А также
агентство «Хантер»**

проводит заочные индивидуальные консультации
по определению психотипа.

1. Перешлите по e-mail или обычной почтой ответы на анкету из Приложения 2 («Типологический опросник»), сопроводив их примерами из своей жизни.
2. Вы пройдете собеседование по телефону, которое состоится в согласованное с вами время.
3. На основе собеседования будет составлен «Личностно-деловой паспорт» с комментариями и рекомендациями.

Наш адрес: г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 13, офисы 79, 80.

E-mail: iik@k66.ru

www.karnauh.ru

тел. (343) 245-39-49 ; +7 (912) 245-3555

ТРЕНИНГИ

Психологическая
коучинг-мастерская
ИВАНА КАРНАУХА

г.Екатеринбург, ул. Тургенева,13, 7-й этаж, офис 80, Психологический центр, ИТАР-ТАСС-Урал,
т. (343)-245-39-49, +7 912-245-3555; e-mail: ik@k66.ru, www.karnauh.ru

Уважаемый руководитель!

Известно, что секрет успешности руководителя напрямую связан с его умением решать поставленные задачи через эффективное управление людьми, т. е. с его **управленческой компетентностью**.

Приглашаем Вас принять участие в тренинге Развитие управленческой компетентности руководителя

Развитие бизнеса невозможно без изменения его работников, это, как правило, самое трудное. С этой задачей прекрасно справляется **коучинг-технология**, которая позволяет включить **самотивацию** и выработать **«рефлекс цели»**, который в бизнесе является основой высокой конкурентоспособности.

Цель тренинга: расширение поведенческо-управленческого репертуара менеджера, изучение технологии оценки труда управленца, технологии оценки ресурса личности управленца.

Программа тренинга:

1. **Типология личности.** Управленческое «ядро» психотипа. Обучение навыкам экспресс-диагностики.
2. **«Зет-модель»** принятия решений как метод эффективного управления командой.
3. **Оценка управленческого труда.** Критерии оценки деятельности и модель конечного результата труда руководителя.
4. **Управление** = Организация + Контроль. Актуализация управленческих проблем руководителя. Ассертивность - нравственный выход поведения в бизнес-среде.
5. **Производственный конфликт:** конструктивный и разрушающий. Стрессоустойчивость, конкурентоспособность. Прогнозирование конфликтов и методы их предупреждения. Расширение своего поведенческо-управленческого репертуара.
6. **Coaching** - как современный метод управления персоналом. Цели и модель конечного результата в коучинге.
7. **Самокоучинг** в системе личностно-профессионального развития.
8. **Освоение приемов** самоконтроля и саморегуляции. Тайм-менеджмент. Тип личности и технология управления временем.

Целевая аудитория: руководители и члены управленческой команды.

Автор и ведущий: известный в России профессиональный консультант, занимающийся исследованием вопросов управления бизнесом; ведущий специалист по применению типологии (типоведения, соционики) в бизнесе-

Карнаух Иван Иванович – психолог-коуч, бизнес-тренер, директор «Психологического центра ИТАР-ТАСС-УрФО», автор ряда книг по практической психологии в бизнесе, член Уральской гильдии политических консультантов, имиджмейкер. Участник более 30 выборных кампаний различного уровня.

Если Вы уже прошли ряд тренингов, мы можем привести их в систему, если нет, то эта система у Вас появится.

Психологическая коучинг-мастерская ИВАНА КАРНАУХА

г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13, 7-й этаж, офис 80, Психологический центр, ИТАР-ТАСС-Урал,
т. (343)-245-39-49, +7 912-245-3555; e-mail: ik@k66.ru, www.karnauh.ru

Кадровый аудит: подбор, оценка и расстановка персонала (типология Майерс - Бриггс – практическое применение)

Целевая аудитория: специалисты и менеджеры по работе с персоналом, руководители подразделений.

Семинар-тренинг проводит: Карнаух Иван Иванович, бизнес-психолог, ведущий специалист по применению типологии в бизнесе. Директор «Психологического центра ИТАР-ТАСС-УрФО», автор ряда книг по практической психологии в бизнесе, в том числе делового бестселлера «Практическая психология управления» (www.karnauh.ru).

Цель семинара-тренинга: сформировать у участников профессиональные навыки применения программы ТПР («Типологический персонал-реинжиниринг»), позволяющей в течение 30 минут беседы выяснить основные психологические характеристики претендента на вакантную должность, и определить его пригодность к той или иной профессии, а также успешно встроить его в управляющую команду и определить возможности его наибольшей мотивации к работе.

В результате вы будете знать о сотруднике (кандидате):

Кто он больше – управленец, менеджер или исполнитель? Как мотивировать этого человека?

Насколько он способен к командной работе? С кем он сработается быстрее всего?

Что больше его привлекает – процесс или результат? Долго ли он продержится у вас на предприятии?

Склонен ли он следовать установленным предписаниям, инструкциям? Может, он – генератор идей?

Достоверность прогноза соответствия кандидата предлагаемой должности составляет более 80%. Эту методику можно применять не только в рабочих, но и в любых жизненных ситуациях.

План работы на тренинге:

- Принципы типологического подхода.
- Способы восприятия информации и принятия решений. Психотип.
- Уровень развития психотипа: роль среды и воспитания. Возрастная динамика психотипа – естественная динамика базовых функций.
- Способы диагностики психотипа.
- Специализация психотипов по классам решаемых задач.
- Применение типоведения на этапе отбора кандидатов.
- Профорентация психотипов. «Личностно-деловой паспорт».
- Принципы индивидуальной мотивации сотрудника и типоведение.
- Создание кадрового резерва и программа по его обучению и развитию.
- Практические аспекты формирования управляющей команды(team-building).
- Построение корпоративной культуры.

Формат проведения: лекция, практические задания, работа в группе. Используются ролевые игры, практический разбор ошибок.

По окончании семинара каждый участник получит:

1. **Раздаточные методические материалы** (бизнес-альбом, пособие по диагностике психотипов).
2. На каждого участника составляется индивидуальный «Личностно-деловой паспорт» с планом личностно-профессионального развития (на 30 стр.) с возможностью получения **индивидуальной консультации** в течение 3-х месяцев по окончании тренинга.
3. **Выдается авторская книга** «Практическая психология управления». – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304 стр.: с ил. (Серия практическая психология).
4. **Сертификат** установленного образца.

Психологическая коучинг-мастерская ИВАНА КАРНАУХА

г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13, 7-й этаж, офис 80, Психологический центр, ИТАР-ТАСС-Урал,
т. (343)-245-39-49, +7 912-245-3555; e-mail: ijk@k66.ru, www.karnaugh.ru

Приглашаем Вас принять участие в тренинге **Практическая психология продаж** **(Типоведение и соционика для менеджера)**

Известно, что профессия менеджера по продажам, как никакая другая зависит от качеств его личности. Навыки продаж можно развивать с помощью практической психологии с обязательным учетом **индивидуальных особенностей менеджера**. Большая часть тренингов при обучении исходит из некоего человека «вообще», которого не существует в природе, вот почему они «работают» только в стенах аудитории и в руках авторов. Типология личности (типоведение, соционика) решает эту проблему полностью.

Цель тренинга: изучение технологии работы со сложными клиентами, отработка приемов работы с предубеждениями, возражениями и критикой клиентов, развитие умений продавать в ситуациях сложных переговоров.

Программа тренинга:

- **Психологический портрет идеального продавца** (умение говорить и молчать, навыки восприятия видимой и невидимой информации, принятие однозначных и гибких решений, рациональность и иррациональность в доводах при убеждении).
- **Типология К.Г. Юнга.** Типоведение и соционика. "Скорочтение" для продавцов: **читать покупателя как книгу**.
- **Торговая азбука для менеджеров по продажам:** сорок восемь стандартных ситуаций в продажах. Актуализация бизнес-проблемы менеджера и отработка навыков по их разрешению.
- **Продажи как искусство конструктивного управления мини-конфликтом** – типологический подход. Составление индивидуальных рекомендаций.
- **Коучинг** как метод, который соединил все практические науки по развитию человека. Типологический коучинг. От коучинга к самокоучингу: как включить самомотивацию, воспитание "рефлекса цели".
- **Эмоциональный интеллект и асертивность** – нравственный выход в бизнес-среде.
- **"Личностно-деловой паспорт" менеджера.** План личностно-профессионального развития.
- **Ораторское искусство, как инструмент продаж.** Навыки публичного выступления.
- **Презентация продукции. Самопрезентация** менеджера как составная часть продаж. Основы вашего имиджа.

Целевая аудитория: руководители отделов продаж, менеджеры по продажам, торговые представители.

Автор и ведущий: Карнаух Иван Иванович – психолог-коуч, бизнес-тренер, директор «Психологического центра ИТАР-ТАСС-УрФО», автор ряда книг по практической психологии в бизнесе, член Уральской гильдии политических консультантов, имиджмейкер. Участник более 30 выборных кампаний.

По окончании семинара каждый участник получит:

1. **Раздаточные методические материалы** (бизнес-альбом).
2. **«Личностно-деловой паспорт»** с планом личностно-профессионального развития.
3. **Сертификат** установленного образца.

Время проведения: 2 дня с 10.00 до 18.00

Психологическая коучинг-мастерская ИВАНА КАРНАУХА

г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13, 7-й этаж, офис 80, Психологический центр, ИТАР-ТАСС-Урал,
т. (343)-245-39-49, +7 912-245-3555; e-mail: ik@k66.ru, www.kadamb.ru

VIP-коучинг: Актуализация бизнес –проблем

Коучинг (coaching – тренировать, содействовать) предназначен для расширения возможностей людей, ставящих перед собой задачи профессионального и личного роста.

VIP-коучинг «Актуализация бизнес–проблем» - описание бизнес-проблем присущих конкретному психотипу руководителя и способы их решения.

Цель: подготовить руководителя к решению конкретной бизнес-проблемы

Программа:

- **Составление «Личностно-делового паспорта» с актуализацией типовых бизнес-проблем** (включает в себя критерии оценки труда управленца, модель конечного результата, особенности личного стиля управления)
- **Выработка механизма «Принятия решений»** как метод эффективного управления командой
- **«Персональный тайм-менеджмент».** Тип личности и технология управления временем
- **Выработка механизма «Отношений с первым заместителем»**

Целевая аудитория: первые лица предприятия.

Автор и ведущий: известный в России профессиональный консультант, занимающийся исследованием вопросов управления бизнесом; ведущий специалист по применению типологии (типологии, соционики) в бизнесе-

Карнаух Иван Иванович – психолог-коуч, бизнес-тренер, директор «Психологического центра ИТАР-ТАСС-Урал», автор ряда книг по практической психологии в бизнесе, член Уральской гильдии политических консультантов, имиджмейкер. Участник более 30 выборных кампаний различного уровня.

Время проведения: одна двухчасовая сессия.

+++++

ПРИМЕЧАНИЕ:

Часть тренингов проводится по технологии дистанционного образования (вебинары).

Психологическая коучинг-мастерская ИВАНА КАРНАУХА

г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13, 7-й этаж, офис 80, Психологический центр, ИТАР-ТАСС-Урал,
т. (343)-245-39-49, +7 912-245-3555; e-mail: iik@k66.ru ; www.karnauh.ru

Составление «Личностно-делового паспорта» (дистанционно) *Содержание*

ВВЕДЕНИЕ

1. БАЗОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЧНОСТИ

1.1 ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

1.2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ

2. ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ВАС НАЗНАЧАТ РУКОВОДИТЕЛЕМ?

2.1 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ.

2.2. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

3. УТОЧНЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВАШЕГО СОЦИОПСИХОТИПА

4. СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

4.1. ЧТО ТРЕБУЕТ ПСИХОТИП ESTJ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ РАБОТЫ

4.2. КРАТКИЙ КУРС КОНФЛИКТОЛОГИИ

СОВЕТЫ ДЛЯ ЭКСТРАВЕРТА (E)

СОВЕТЫ ДЛЯ СЕНСОРНОГО (S)

СОВЕТЫ ДЛЯ ЛОГИКА (T):

СОВЕТЫ ДЛЯ РЕШАЮЩЕГО (J)

4.3. РЕКОМЕНДАЦИИ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛИЧНОСТИ

4.4. СОВЕТЫ ПО ПОИСКУ РАБОТЫ.

5. СВОДНЫЕ ТАБЛИЦЫ

6. ПСИХОТИП В ДЕТСТВЕ.

ВВЕДЕНИЕ

ОТ РОЖДЕНИЯ ДО ЧЕТЫРЕХ ЛЕТ

РАДОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ВОСПИТАНИЯ ДОШКОЛЬНИКОВ – ESTJ

ОТ ПЯТИ ДО ДЕСЯТИ ЛЕТ

РАДОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ВОСПИТАНИЯ ШКОЛЬНИКОВ — ESTJ

ОТ ОДИННАДЦАТИ ДО ШЕСТНАДЦАТИ ЛЕТ

ESTJ В ХРУСТАЛЬНОМ ШАРЕ

РЕЗЮМЕ: КАКИЕ МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНЫ ПРИ ВОСПИТАНИИ ESTJ

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ

ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ

1. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

2. БИЗНЕС-КОУЧИНГ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ АББРЕВИАТУРА

ТЕРМИНОЛОГИЯ

Определение психотипа проводится по «Скайпу» (обязательна вэб-камера)

Психологическая

коучинг-мастерская
ИВАНА КАРНАУХА

г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13, 7-й этаж, офис 80, Психологический центр, ИТАР-ТАСС-Урал,
т. (343)-245-39-49, +7 912-245-3555, e-mail: ijk@k66.ru, www.karnaugh.ru

ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ (team building)

Девиз: *«В кабинет руководителя входить не с проблемами, а с вариантами решений!»*

Целевая аудитория: менеджеры высшего и среднего звена.

Тренинг проводит: Иван Иванович Карнаух, психолог-коуч, бизнес-тренер, руководитель «Психологического центра «ИТАР-ТАСС-УрФО», автор ряда книг по практической психологии в бизнесе, в том числе делового бестселлера: «Практическая психология управления». – М.: АСТ-ПРЕСС-КНИГА, 2003.-304с: ил. – (Практическая психология), тир. 15 тыс. экз., второе издание - 2004г., тир. 10 тыс. экз. (www.karnaugh.ru).

Методика: проведение группового тренинга командообразования и персонального коучинга с членами управленческой команды по составленным индивидуальным планам личностно-профессионального развития.

Цель тренинга: достижение конкурентного преимущества за счет практического освоения и внедрения принципов командного взаимодействия, ориентированного на взаимную поддержку, сплоченность и приверженность компании.

Практический результат:

- Формирование командного мышления;
- Освоение механизмов межличностного влияния, управления властью и навыков управления группой;
- Приобретение навыков работы в команде для достижения конкретных результатов.

№	Перечень мероприятий
1.	Ознакомление с членами управляющей команды (10 чел.). Границы ответственности, должностные обязанности.
2.	Определение личностно-делового стиля управления членов управляющей команды (УК). Введение в коучинг.
3.	Групповой коуч-тренинг командообразования: Определение целей и задач коуч-менеджмента: формирование команды как метод организационного развития, тренировка управленческой компетентности менеджеров. Составление индивидуальных «Планов личностно-профессионального развития» для каждого менеджера УК. Организация как средство достижения личных целей.
	План работы на тренинге: 1. Этап индивидуальных достижений: каждый член команды выполняет свое индивидуальное задание , которое считается выполненным только тогда, когда его выполнил каждый. Интересы группы вступают в противоречие с интересами отдельных участников. Начинают проявляться внутриличностные и межличностные конфликты. Цель: дать участникам увидеть и прочувствовать процессы, происходящие в неорганизованной и разобщенной группе. 2. Работа в двойках. Проводятся игры и упражнения, которые выполняются в парах. Участники осознают преимущества работы в паре – расширение возможностей по

4.	<p>достижению поставленных целей, повышение эффективности работы в атмосфере доверия и взаимовыручки.</p> <p>Цель этого этапа – развить в участниках осознание важности и доверия в командной работе, усилить мотивацию к объединению.</p> <p>3. Работа в малых группах: На этом этапе происходит формирование и совершенствование таких навыков работы в группе как распределение и ротация ролей, ведение дискуссий, совместная выработка оптимальных решений.</p> <p>Цель этого этапа: дать участникам возможность увидеть какие роли существуют в группе и как они распределяются между ее членами. Участники начинают лучше осознавать особенности работы в команде и оценивать плюсы и минусы группового подхода.</p> <p>4. Решение задач всей командой: для участников создаются такие условия, когда они могут применить на практике умения и навыки командной работы и глубже осознать эффективность согласованных действий. В качестве рабочей модели (деловая игра) берутся реальные обязанности в управляющей команде и на основе метода КОД и МКР (Критерии Оценки Деятельности труда и Модель Конечного Результата) составляются «Гибкие должностные обязанности» для единого экономического пространства.</p> <p>Цель этого этапа: дать возможность участникам за короткий срок ощутить себя частью команды как единого организма.</p>
5.	<p align="center">ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ РАБОТЫ КОМАНДЫ.</p> <p>Обобщение полученного опыта, тестирование приобретенных навыков, анализ ситуаций. С каждым участником, на основе составленного «Личностно-делового паспорта» (25 стр.), проводится индивидуальная коуч-сессия (10 мин.) по актуализации бизнес-проблем и составляется план личностно-профессионального развития.</p>

Формат проведения: конкретный перечень упражнений и заданий может быть определен на основе переговоров с заказчиком тренинга и зависит от :

- особенностей группы,
- выбранных условий проведения,
- целей руководителя (внутреннее структурирование группы, укрепление позиций лидера в группе, повышение эффективности вертикальных взаимодействий, повышение эффективности горизонтальных взаимодействий).

В ходе тренинга используются элементы веревочного курса, активные задания, деловые игры, видеосъемка эпизодов, практический разбор и анализ ситуаций. Дирекция получает персональные характеристики сотрудников (с рекомендациями по оптимальному управлению персоналом).

Место проведения: по согласованию с заказчиком.

ЭТАПЫ РАБОТЫ:

1. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. Источники высокой эффективности:

- мозговой штурм: "Что такое команда";
- ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ в команде;
- КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ;
- МЕСТО КОМАНДЫ в фирме.

2. ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ:

- МОТИВАЦИЯ участия в команде;
- РАСЧЕТКА существующих отношений (снятие взаимных напряжений между членами команды);
- СОЗДАНИЕ ОБЩЕКОМАНДНОГО ЗАЯВЛЕНИЯ;
- ИГРА - ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО и КОМАНДНОГО;
- ИГРЫ на достижение общекорпоративной цели

3. ПРАКТИКА УКРЕПЛЕНИЯ КОМАНДЫ:

- УКРЕПЛЕНИЕ ВНУТРЕННИХ СВЯЗЕЙ КОМАНДЫ;
- ВЫПОЛНЕНИЕ КОМАНДОЙ СЛОЖНЫХ СОВМЕСТНЫХ ЭМОЦИОНАЛЬНО - ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ;
- РАЗБОР ХОДА и ИТОГОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ.

4. ВСТРАИВАНИЕ КОМАНДЫ в СТРУКТУРУ ФИРМЫ:

- ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДНОГО МЫШЛЕНИЯ НА УРОВНЕ ФИРМЫ (ТОЛЬКО С УЧАСТИЕМ РУКОВОДСТВА И ПО ЕГО ЖЕЛАНИЮ);
- СОЗДАНИЕ ВИДИЕНИЯ БУДУЩЕГО ФИРМЫ;
- СОЗДАНИЕ ПЛАНА;
- РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

5. Подведение итогов и определение перспектив:

- ЧТО Я ПОЛУЧИЛ НА ТРЕНИНГЕ;
 - ЧТО МЫ, КАК КОМАНДА, СОЗДАЛИ НА ТРЕНИНГЕ;
 - МОЕ МЕСТО В КОМАНДЕ. ЧТО Я ПРИВНОШУ В КОМАНДУ;
 - ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ КОМАНДНОЙ ЦЕЛИ.
-
-

Психологическая коучинг-мастерская ИВАНА КАРНАУХА

г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13, 7-й этаж, офис 80, Психологический центр, ИТАР-ТАСС-Урал,
т. (343)-245-39-49, +7 912-245-3555; e-mail: iik@k66.ru, www.karnaugh.ru

Об авторе тренингов.



Справка:

Имеет два высших образования: техническое (инженер-электрик) и гуманитарное (физиолог).

1. Базовое образование.

Уральский государственный университет им. А. М. Горького:

• Факультет - биологический

• Специализация - физиология человека и животных

• Дипломная работа - Опыт применения аутогенной тренировки в условиях производства и ее влияние на некоторые психофизиологические показатели организма человека.

2. Перечень пройденных курсов специализаций и циклов усовершенствований

(в перечне указаны только учебно-образовательные государственные учреждения):

- 1983 г. Психическая саморегуляция. Всесоюзный институт повышения квалификации (ВИПК-энерго).
- 1984 г. Психиатрия. Свердловский государственный медицинский институт.
- 1985 г. Медицинская психология и психотерапия (групповая и индивидуальная психотерапия). Ленинградский государственный институт усовершенствования врачей им. С.М. Кирова.
- 1988 г. Методы психологической диагностики и коррекции эмоциональных состояний и личностных свойств. Всесоюзный НИИ общей и судебной психиатрии им. В.П. Сербского.
- 1990 г. Применение новых психологических методик. Стажировка на рабочем месте в отделении неврозов и психотерапии в Республиканском научно-методическом и координационном центре по психотерапии и медицинской психологии.
- 1990 г. Сексологическое консультирование и сексотерапия. Ленинградский государственный институт усовершенствования врачей им. С.М. Кирова.
- 1995 г. Медицинская психология и психотерапия. Свердловский государственный медицинский институт.
- 1989-2004 гг. - Различные тренинговые программы психотерапии, практической психологии и бизнес-консалтингу.

3. Психологическая практика.

(на постоянной основе и по совместительству)

- 1976 - 1987 гг. член Всероссийского общества ЗНАНИЕ, выступления с публичными лекциями по вопросам психического здоровья.
- 1980 - 1983 гг. психолог Свердловского завода радиоаппаратуры (руководитель кабинета ауторенинга ...).
- 1984 - 1992 гг. психолог НПО Автоматики (Федеральное космическое агентство)
- С 1984 г. действительный член Общества психологов при Президиуме АН СССР.
- 1985 1994 гг. руководитель, психолог Свердловского областного центра психофизиологической регуляции, диагностики, психокоррекции и психотерапии при медико-санитарных частях предприятий. Данный центр, по сути являлся Всероссийским центром по подготовке специалистов для психологических служб предприятий ВПК.

- 1985 - 1987 гг. медицинский психолог Свердловского городского врачебно-физкультурного диспансера.
- 1990 - 1992 гг. председатель медико-психологического кооперативного объединения " НИИ УСС".
- 1992 - 1993 гг. руководитель психологического центра семьи Уральского отделения ЮНЕСКО.
- 1994 - 1998 гг. бизнес-психолог уральского консалтингового центра "Праксис".
- 1998 - 2004 гг. учредитель и бизнес-психолог консалтингового агентства "Хантер".
- 2003 - 2004 гг. психолог-эксперт в известной российской консалтинговой группы "Бизнес-Инжиниринг-Групп" (БИГ) г. Москва.
- 2004 г. руководитель "Психологического центра" при ИТАР-ТАСС-УрФО.
- С 2004 г. основатель "Психологической коучинг-мастерской Ивана Карнауха".

Карнаух И.И. один из основателей Уральской школы психологов-практиков. Известный гипнолог, с 1976 г. лектор общества "Знание", выступающий с темами: "Ауторени", "Гипноз". На основе его работы поставлены документальные фильмы: "Психическое здоровье и мы", "Портрет любимой женщины" (второе название - "Гипноз и женщина", главный приз на 8-м Всесоюзном фестивале телевизионных фильмов - Душанбе, 1987).

Автор более 20 научных работ, популярных книг по психологии управления, конфликтологии и профориентации: "Практическая психология управления.- М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003, 2004., тир. 25 тыс. экз., "Идеальные кадры", "Рефлекс цели" (в работе) и др..

Карнаух И. - член Уральской гильдии политических консультантов, имиджмейкер. Помощник депутата ППЗС. Участник более тридцати выборных кампаний различного уровня.

По материалам:

Справочник Кто есть кто на Среднем Урале . Екатеринбург, Издат-во КонУС. 1998. 462 с.

Справочник Кто есть кто в политике на Среднем Урале. Екатеринбург, Издат-во КонУС.. 1999. 156 с.

Справочник Кто есть кто на Большом Урале. Екатеринбург, Издат-во КонУС. 2002. 500 с.

Оглавление

Предисловие	3
Глава 1. Типоведение — революция в психологии и управлении	5
1.1. Кто вы?	5
1.2. Ядро человеческой личности	8
1.3. Восемь типологических качеств	12
1.4. Построение формулы психотипа	21
1.5. Существенная типологическая оговорка	23
1.6. Развитие теории типоведения — соционика	28
1.7. Теория межтипных отношений	30
1.8. Основные характеристики психотипов	35
1.9. Опыт применения типоведения в бизнесе	53
Тренинг. Определите психотипы	55
Глава 2. Проблемы российского бизнеса и способы их решения	56
2.1. Бизнес — это власть, или Как заставить людей работать	56
2.2. Бизнес — это порядок, или Как сделать, чтобы люди работали эффективно	60
2.3. Бизнес — это контроль, или Как отучить от воровства	65
2.4. Бизнес — это собственник, или Как расставить все по местам	68
2.5. Бизнес — это команда, или Как работать в команде	72
2.6. Бизнес — это рынок, или Как все продать	74
2.7. Бизнес — это Большой Взрыв, или Как преодолеть болезнь роста	76
Глава 3. Рыночная экономика как вид человеческой деятельности ...	81
3.1. Основания рыночной экономики, теория экономического равновесия и принцип Парето	81
3.2. Праксиологический подход	85
Глава 4. Развитие бизнеса	87
4.1. Из истории мирового бизнеса	87

4.2. Движение бизнеса к структурированию	91
4.3. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса	94
4.4. Типологический реинжиниринг — решение парадокса реинжиниринга	97
4.5. Как проводить типологический реинжиниринг	99
4.6. Работа консультантов	101
4.7. Три кита бизнеса: стратегия, тактика и человеческий ресурс	103
4.8. Как структурировать бизнес	107
4.9. Мощность бизнеса	110
4.10. Вид бизнеса	112
4.11. Волны бизнеса	113
Глава 5. Зарботная плата	118
5.1. Мифы о зарплате	118
5.2. Как задействовать личностно-мотивационный потенциал работника?	120
5.3. Как выявить и запустить командный (групповой) механизм работы трудового коллектива?	125
5.4. Как создать единое экономически напряженное пространство, обеспечивающее движение к цели бизнеса?	127
5.5. Как оценить результаты и эффективность управленческого труда?	130
5.6. Как оптимизировать структуру зарплаты?	137
5.7. Правда о зарплате	145
Тренинг. Сценарий коуч-сессии, проводимой при внедрении методики КОД и МКР	147
Глава 6. Главные персонажи бизнеса	153
6.1. Собственник	153
6.2. Когда собственников несколько	161
6.3. «Бизнес-карты» психотипов	162
Глава 7. Управленческая компетентность	179
7.1. Критерии оценки качеств руководителя	179
7.2. Административно-управленческие характеристики психотипов	182
7.3. Составляющие управленческой компетентности	212
7.4. Управление конфликтом	214
7.5. Принятие решений: «Z-модель»	221
7.6. Конструктивное общение в бизнесе	224
Тренинг. Конфликты и психотипы	235
Глава 8. Построение управляющей команды	237
8.1. Эволюция управления	237
8.2. Как расширить возможности психотипа	239
8.3. Парадокс власти и управления	241
8.4. Общие принципы формирования управляющей команды	243

8.5. Практические аспекты создания управляющей команды . . .	246
8.6. «Золотые правила» формирования управляющей команды . . .	253
Глава 9. Корпоративная культура	256
9.1. Влияние личности собственника на коллектив	256
9.2. Учет личностных особенностей исполнителей (рекомендации работодателю)	261
Приложение 1. Поисковый указатель различных характеристик психотипов (по книге)	276
Приложение 2. Типологический опросник	277
Приложение 3. Таблица инертипных отношений	281
Приложение 4. Типология в метафорах и портретах	282
Приложение 5.	285
Литература	288

Серия «Практическая психология»

**Танаев Владимир Михайлович
Карнаух Иван Иванович**

**ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Редактор *И. Ильченко*
Художественный редактор *З. Буттаев*
Технический редактор *З. Теплякова*
Корректор *Р. Станкова*
Компьютерная верстка *И. Белкиной*

ИД № 04467 от 09.04.2001.

Подписано в печать 17.09.04. Формат 60×90/16. Печать офсетная.
Бумага офсетная. Гарнитура «Ньютон». Печ. л. 19,0. Доп. тираж 10 000 экз.
Заказ № 1055. С-180.

Общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2 — 953 000.

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953.П.001355.09.03 от 15.10.2003 г.

ООО «АСТ-ПРЕСС КНИГА».
107078, Москва, Рязанский пер., д. 3.

Отпечатано с готовых диапозитивов в Государственном Московском предприятии
«Первая Образцовая типография» Министерства РФ
по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
115054, Москва, Валовая, 28.

Как добиться в жизни успеха?

Как научиться воспринимать жизнь оптимистически?

Как создать гармонию в личных отношениях?

Авторы книги предлагают еще одну систему, которая поможет в трудных психологических ситуациях.

Чтобы правильно выстроить отношения с окружающими людьми, нужно уметь определять сильные и слабые стороны их характеров, быстро принимать решения, создавать личную стратегию, удачно подбирая себе спутников и помощников.

Эта книга — путь к успеху в работе и семейному счастью.

ISBN 5-462-00021-9



9 785462 000218 >