

**Танаев В.М., Карнаух И.И.**

# **ВОСЬМАЯ НОТА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ИЛИ**

**Бизнес, как он есть на самом деле.**

Практическое руководство  
по эффективному использованию  
человеческого ресурса в бизнесе



**2002**

**Переработанное и дополненное издание книги «Восьмая нота менеджмента, или Бизнес, как он есть на самом деле». 1999г.)**

**На правах рукописи в период подготовки для издательства.**

**Танаев В.М., Карнаух И.И.**

**ВОСЬМАЯ НОТА МЕНЕДЖМЕНТА или Бизнес, как он есть на самом деле** (Практическое руководство по эффективному использованию человеческого ресурса в бизнесе). 2002. 396 с.

В книге раскрываются методы и технологии управления, которыми реально пользуются бизнесмены-собственники. Российский менеджмент, формируется как наука и искусство у нас на глазах. Авторы впервые в отечественной литературе обобщают практический опыт российского бизнеса. Стержнем всей книги является описание технологии менеджмента – типологического реинжиниринга бизнес-процессов.

В первую очередь книга рассчитана на собственников и высших менеджеров, помогая им избежать в своем бизнесе и менеджменте типичных ошибок и существенно повысить эффективность своего дела.

© Танаев В.М., Карнаух И.И., 1999.

© Танаев В.М., Карнаух И.И., 2002.

## Содержание

Предисловие .....	6
Об авторах .....	7
Глава 1. Проблемы российского бизнеса и способы их решения .....	9
1.1. Бизнес – это власть, или как заставить людей работать .....	9
1.2. Бизнес – это порядок, или как заставить людей эффективно работать .....	15
1.3. Бизнес – это контроль, или как отучить работников от воровства .....	21
1.4. Бизнес – это собственник, или как поставить все на свое место	25
1.5. Бизнес – это команда, или как заставить людей работать в команде .....	30
1.6. Бизнес – это рынок, или как все продать? .....	33
1.7. Бизнес – это Большой Взрыв, или как преодолеть болезнь роста .....	36
Глава 2. Рыночная экономика как человеческая деятельность .....	40
2.1. Основания рыночной экономики, теория экономического равновесия и принцип Парето .....	40
2.2. Праксиологический подход .....	46
Глава 3. Типоведение как революция в психологии и управлении .....	48
3.1. Кто вы? (экспресс – тест) .....	48
3.2. Кто может заниматься бизнесом? .....	51
3.3. «Ядро» человеческой личности .....	54
3.4. Восемь типологических качеств .....	59
3.5. Построение формулы психотипа .....	64
3.6. Дальнейшее развитие теории Юнга: типоведение .....	73
3.7. Существенная типологическая оговорка .....	77
3.8. Опыт применения типоведения в бизнесе .....	83
3.9. Теория межтипных отношений .....	85
3.10. Базовые характеристики психотипов .....	89
3.11. Тренинг здесь и сейчас .....	121
Глава 4. Развитие бизнеса .....	123
4.1. История развития мирового бизнеса .....	123
4.2. Структурное развитие бизнеса .....	127
4.3. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса .....	133
4.4. Типологический реинжиниринг как решение парадокса реинжиниринга .....	137
4.5. Процесс типологического реинжиниринга бизнеса .....	141
4.6. Роль консультантов. Коучинг .....	144
4.7. Три кита бизнеса: стратегия, тактика и человеческий ресурс .	148

4.8. Структурность бизнеса.....	155
4.9. Мощность бизнеса .....	159
4.10. Вид бизнеса .....	162
4.11. Волны бизнеса.....	164
Глава 5. Парадокс зарплаты.....	168
5.1. Мифы о зарплате.....	168
5.2. Как включить в бизнес внутренний личностно-мотивационный потенциал работника? .....	172
5.3. Как выявить и запустить командный (групповой) механизм работы трудового коллектива?.....	179
5.4. Как создать единое экономически напряжённое пространство, обеспечивающее движение к цели бизнеса? .....	181
5.5. Как оценить результаты и эффективность управленческого труда.....	186
5.6. Как оптимизировать структуру зарплаты? .....	200
5.7. Правда о зарплате .....	209
Глава 6. Главные персонажи бизнеса.....	212
6.1. Собственник .....	212
6.2. Когда собственников несколько .....	222
6.3. «Бизнес-карты» психотипов .....	223
Глава 7. Управленческая компетентность .....	256
7.1. Критерии оценки качеств руководителя.....	256
7.2. Административно-управленческие характеристики психотипов .....	259
7.3. Составляющие управленческой компетентности .....	304
7.4. Управление конфликтом .....	306
7.5. Принятие решений: «Z-модель».....	315
7.6. Конструктивное бизнес-общение .....	319
Глава 8. Построение управляющей команды .....	336
8.1. Эволюция управления .....	336
8.2. Синергетический эффект удвоения мощности психотипа.....	338
8.3. Парадокс власти и управления .....	340
8.4. Общие принципы формирования управляющей команды.....	343
8.5. Практические аспекты создания управляющей команды .....	346
8.6. «Золотые правила» формирования управляющей команды ....	354
Глава 9. Корпоративная культура – типологический подход.....	358
9.1. Влияние личности собственника на коллектив.....	358
9.2. Учёт личностных особенностей исполнителей (рекомендации работодателю) .....	363
Список литературы:.....	381
Приложение №1 .....	383

Поисковый указатель различных характеристик психотипов (по книге) .....	383
Приложение 2.....	385
Типологический опросник .....	385

## Предисловие

ПРЕДИСЛОВИЕ К КНИГЕ : Танаев В.М., Карнаух И.И. Восьмая нота менеджмента или Бизнес как он есть на самом деле (рабочая книга для владельца бизнеса),1999г.

Современное состояние рынка в нашей стране приводит к тому, что российскому менеджеру приходится иметь дело с проблемами, которых не существует в западной практике. Именно в этих сложнейших экономических условиях использование огромного потенциала типологического менеджмента играет особую роль, поскольку человеческий фактор для российского бизнеса является определяющим. Управление деятельностью людей требует от менеджера искусного владения широким арсеналом используемых им приемов и методов, управленческих и предпринимательских навыков. Нам очень приятно осознавать, что именно уральские авторы закладывают основы технологий отечественного бизнеса XXI века - бизнеса, где основным капиталом являются люди.

Язев В.А.  
Депутат Государственной Думы РФ  
Председатель подкомитета по топливно-энергетическим ресурсам.

Денисов С.Ю.  
Президент корпорации ЯВА

---

Бизнес в России, развивается ускоренными темпами, как никогда и нигде в мире. Наши предприниматели вынуждены осваивать премудрости менеджмента, что называется «с колёс». И часто технологии, предлагаемые западными коллегами требуют тщательного переосмысления, а порой и пересмотра. Опыт, наработанный отечественными бизнес-консультантами уникален.

При открытии собственного дела очень важно избежать типичных ошибок и поэтому встреча с толковой книгой играет в этом случае огромную роль!

Такие книги сегодня востребованы не только молодыми менеджерами но и состоявшимися управленцами. Сотрудничая со многими консалтинговыми фирмами страны мы решили издать свою серию книг обобщив и систематизировав их деятельность в предлагаемой библиотечке руководителя - «Российский консалтинг».

**Кондратьев В.В.**

Д.Т.Н.  
Директор консалтинговой группы «БИГ»  
г. Москва

## Об авторах

**Владимир Михайлович Танаев** Имеет два высших образования: медицинское (лечебное дело) и юридическое (юрист-правовед). В 1998 г. закончил Уральское отделение Российской школы частного права (Исследовательский центр частного права при Президенте РФ), защитил магистерскую диссертацию. Автор ряда научных статей и книг. С 1998 г. – учредитель консалтингового агентства «Хантер». Является членом Уральской гильдии политических консультантов, участник более тридцати выборных кампаний.

1979-1992 гг. – работал врачом. 1992-1994 гг. – ведущий специалист по страховой медицинской экспертизе, директор СМО «Сплав-Медицина». С 1994 г. – руководитель консалтингового центра «Праксис». С 1998 г. директор консалтингового агентства «Хантер». Впервые в российской практике применил экономические методы оптимизации, на основе которых разработал методику КОД и МКР (критерии оценки деятельности и модель конечного результата). Этот подход был эффективно использован для решения проблем оценки качества оказания медицинской помощи при создании системы обязательного медицинского страхования в Свердловской области (Постановление Правительства Свердловской области, 1993.) На их основе была создана система контроля качества оказания медицинской помощи, признанная лучшей в Российской Федерации и положенная в основу соответствующего федерального стандарта.

**Иван Иванович Карнаух** Имеет два высших образования: техническое (инженер-электрик) и гуманитарное (физиолог). Прошёл специализацию по психиатрии, стажировки по психотерапии и

медицинской психологии. Является главным инициатором создания «Психологических служб» на оборонных предприятиях ВПК. Такие службы он возглавлял на Свердловском заводе радиоаппаратуры (1977-84 г.), на НПО «Автоматика» (1984-92 г.).

С 1994 г. И.Карнаух – психолог уральского консалтингового центра «Праксис». С 1998 г. – бизнес-психолог агентства «Хантер». Автор более 20 научных работ, популярных книг по психологии управления, конфликтологии и профориентации. Один из основателей Уральской школы психологов-практиков. На основе его работ поставлены документальные фильмы: «Психическое здоровье и мы», «Портрет любимой женщины» (главный приз на 8-м Всесоюзном фестивале телевизионных фильмов в 1987 г.).

Член Уральской гильдии политических консультантов, имиджмейкер. Участник более тридцати выборных кампаний различного уровня.

Карнаух И.И., будучи в 80-х годах руководителем «Свердловского областного центра психотерапии и психологии при МСЧ предприятий», одним из первых начал работу по адаптации патогенетической групповой психотерапии к задачам промышленной психологии. На основе метода Карнауха И.И. («голографический микроконфликт») была создана авторская технология различных психотренингов.



## **Глава 1. Проблемы российского бизнеса и способы их решения**

Существует определенный набор проблем, с которыми рано или поздно сталкивается любой владелец бизнеса. Подбор кадров, организация управления, контроль работников – вот только некоторые из них. Существует немало методик, предлагающих набор стандартных решений этих ситуаций. Иногда они срабатывают, иногда нет. О том, почему это происходит, и пойдет речь. Кроме того, для каждой проблемы будет предложен вариант нестандартного решения.

Семь основных проблемных ситуаций, изложенных в этой главе, не отражают всего разнообразия бизнес-управления. В жизни их намного больше. Но мы отобрали наиболее актуальные.

### ***1.1. Бизнес – это власть, или как заставить людей работать.***

**СТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:**

- **ФИЗИЧЕСКОЕ ПРИНУЖДЕНИЕ,**
- **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ДАВЛЕНИЕ.**

В рабовладельческие времена эту проблему решали достаточно просто – надсмотрщик с кнутом. Из исторического опыта мы знаем, насколько эта система была неэффективна. Стоило надсмотрщику отвернуться, – и работа останавливалась.

В советские времена использовалась примерно та же схема: около каждого работника стоял надсмотрщик, а над ним – другой, чтоб первый не отворачивался, и так далее – до самого верха. В этой системе было два дефекта. Во-первых, рано или поздно кто-то все-таки «отворачивался», и цепная реакция шла сверху вниз – работа останавливалась. Во-вторых, столько людей «с палками» над одним работником – экономически невыгодно. За работу, реально выполненную одним человеком, приходится платить дюжине людей. В те времена государство могло позволить себе такую роскошь. Но

только не теперь, когда владелец предприятия или управленец высшей категории просчитывает каждую копейку из фонда заработной платы.

Еще один из рычагов, заставляющих людей работать, – зарплата. Казалось бы, куда уж надежнее – платишь деньги, а человек выполняет свои обязанности. Но и тут неизбежно сталкиваешься с определенными проблемами. Например, сколько не заплати, но если человек не в состоянии выполнить данную работу – он ее не выполнит. Кроме того, практически любой человек рано или поздно начинает считать, что ему недоплачивают. Вспомните, что и вы сталкивались с фразой «сколько платят, на столько и работаю». Назовите это «пережитком социализма», но это факт из сегодняшней жизни.

Проблема – как заставить человека работать – стоит перед каждым, кто имеет под своим началом хотя бы одного подчиненного. Каждый решает ее по-своему. Но как бы вы ее не решали, не забывайте, что слово «начальник» всегда ассоциировалось со словом «власть». Давайте посмотрим внимательно, что же это за штука такая – власть – и как ею с умом пользоваться.

Власть, как определенный механизм принуждения и подавления воли, основана, как правило, на страхе. Страхе перед наказанием, в том числе и физическим.

Метод физической расправы нередко применяется в теневом бизнесе. Не выполнил задание – получай ... по голове. «Не тянешь» с выполнением обязательств – простись с машиной, а то и с жизнью.

Случаи оскорбления работников, которые можно также отнести к категории физического воздействия, встречаются намного чаще. Сами понимаете, что подзатыльники годятся только для бизнеса определенного уровня. Представить, что метод силовых угроз эффективно подействует на интеллектуального работника, сложно.

Кроме того, обычно он вызывает противодействие, сила которого, если помните, равна силе воздействия.

Другой способ – наказание рублем – является основным в рыночных условиях. Но он срабатывает только в том случае, если существует избыток трудовых ресурсов. Возникающая на рынке труда конкуренция является хорошей основой для особого вида «шантажа». Фактически работнику дают понять, что «за бортом» таких, как он, много, и он может поменяться с ними местами в любой момент. А в качестве «мягкой» меры применяется лишение денег (понижение заработка, отсутствие премий). Это тоже один из видов власти, основанной на страхе подчиненного.

Однако и этот метод нельзя считать универсальным. Человек, который не дорожит своим местом принципиально, практически выпадает из системы экономических рычагов, которые поддерживают рыночное хозяйство.

Получается, что выход – это набрать полуголодных, бедных, несчастных людей, которые будут делать все, не спрашивая, что происходит, и руководить ими? Это вариант. Но, во-первых, они не должны быть полуголодными. Потому что возникнут проблемы, о которых говорил еще Маркс. Существует обязательный прожиточный минимум и для наемных работников. Иначе снижается качество этой рабочей силы. Проще говоря, работник, который думает только о том, где бы ему взять денег на одежду или как бы не умереть с голоду, не способен полноценно выполнять свои обязанности. И еще. Крестьянин перестает работать, когда он приходит к выводу, что экономическая польза, которую он получает от часа работы, не превышает то удовольствие, которое он получает от часа отдыха. А во-вторых, от людей,

поставленных в условия физического выживания, трудно ожидать творческого подхода к делу.

В любом случае, власть через угрозу наказания (то есть вполне объективная и осязаемая) не решает большей части проблем и эффективна лишь в определенных дозах и определенных условиях. А может и навредить делу.

Простой пример. Представим себе офис небольшой фирмы. Сидит начальник и пара клерков, старательно что-то выводящих на бумаге. Телефонный звонок, и начальник уезжает. Парочка начинает активно обсуждать свои домашние проблемы. Они знают, что пока «шеф» их не видит, он не может на них воздействовать и контролировать. Кроме того, перед угрозой наказания подчиненные сплачиваются и начинают вдохновенно лгать, выгораживая безделье друг друга. В результате люди привыкают работать только тогда, когда над ними есть «надзирающее око». Хотя изначально и не были так настроены.

Любой психолог вам скажет, что порка не решает проблему воспитания даже ребенка, не говоря уже о взрослом человеке. А уж сколько комплексов она рождает!

#### НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

• ПОДСОЗНАТЕЛЬНОЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ПОДАВЛЕНИЕ.

Нестандартное решение – это подключение субъективных механизмов власти. Они работают на уровне личностного взаимодействия и опираются, по сути своей, на биологическую сущность человека.

Вы когда-нибудь встречали Вождя без кавычек? Наверняка. Такие люди сразу бросаются в глаза. И не важно, на каком уровне это происходит – верховодит ли он стайкой мальчишек или политической партией. За ним идут и делают то, что он скажет. Почему так происходит? На рациональном уровне этого феномена не объяснить. Хотя бы потому, что далеко не всегда эти люди отличаются физической силой или необыкновенными

талантами. Чаще всего про них говорят, что они хорошие организаторы. Но всегда ли это так?

Дело в другом. Обратимся к психологии человека.

Механизм волевой властности, как атавизм, достался нам от далёких-далеких предков, когда «прадеды» человека принадлежали к числу стадных животных. А стадо нуждается в вожаке. Апогеем борьбы за власть у обезьян, например, являются «смотрины». Когда в стае появляется очередной претендент на «пост лидера», новичок и вожак садятся напротив друг друга и ждут, кто кого переглядит.

Это проявление мощного биологического начала. Волевая сенсорика, или бессловесная невербальная составляющая, которая как у животного, так и у человека имеется или не имеется от рождения. Только тот, кому от природы дано это властное начало, способен повести за собой коллектив, не применяя ни кнута, ни пряника. Его власть ощущается незримо всеми, независимо от территории и времени.

Дело за малым – найти в коллективе этого Вожака. Существуют определенные типы людей, которые могут буквально излучать эту волевою сенсорику. Эти люди обладают наибольшими способностями к властному управлению. О том, кто эти люди, и как их найти, мы поговорим позже, в третьей главе данной книги. А пока просто будем считать как данность, что существуют определенные группы людей с определенными личностными характеристиками. Тем более, что в принципе такое деление (например, на холериков, сангвиников, меланхоликов и флегматиков) нам знакомо.

Так вот, с точки зрения экономической эффективности именно этот механизм проявления личностной власти наиболее выгоден, хотя бы в силу того, что он воспринимается как должное. В большинстве случаев ему не возникает противодействия. Естественный лидер – Вожак (далее будем писать Управитель) – освобожден даже от

необходимости объяснять свои действия. Потому что любое из них воспринимается, как единственно верное.

Когда власть реализуется через физическую расправу, коллектив отвечает созданием подпольных групп, «террористическими» акциями против начальства. Когда наказывают «финансовым кнутом», начинается социальная борьба: объединяются профсоюзы, всплывают различные нормативы труда, цепляются за КЗОТ, который не позволяет уволить слабого работника и т.п.

В случае же субъективной власти (присутствия Управителя) этого не происходит. Окружающие воспринимают этот вид власти как нечто абсолютно естественное. И конфликты рождаются только на уровне определенного типа людей: когда встречаются между собой два мощных лидера, которые борются за власть, происходит столкновение. И если один начальник, а другой – подчиненный, то второму лучше уйти. Они психологически несовместимы.

## **1.2. Бизнес – это порядок, или как заставить людей эффективно работать**

Порядок, как нечто внешнее, противоречит самой сущности большинства людей. По одной простой причине: человек не может неподвижно существовать в заданной форме вечно. У него есть определенные потребности в саморазвитии, которые неизбежно рано или поздно наталкиваются на фиксированные границы, обозначенные словом «порядок». Так маленький ребенок, засовывая пальцы в электророзетку, расширяет границы познания, но нарушает правила, установленные родителями. Впрочем, это пример того, что некоторые правила действительно нарушать нельзя. Но есть множество установок, которые не только можно, но и нужно нарушить.

Кто сказал, например, что секретарша на всю жизнь прикована к пишущей машинке? Она вполне может освоить бухгалтер, хотя это не записано в ее должностной инструкции. Но если она осваивает его в рабочее время, отвлекаясь от решения основной своей задачи, то она нарушает порядок, и наносит ущерб фирме.

Еще один пример. Есть люди, которые могут мощно двигать идею. И в процессе продвижения этой идеи они порой забывают о сути самого задания. Получается, что в коллективе появляется человек, который начинает уходить в сторону от решения основной проблемы.

Так вот, задача руководителя в том и заключается, чтобы удерживать коллектив в рамках заданной цели, то есть наводить и поддерживать порядок, хотя бы он и противоречил устремлениям самих работников. Потому что есть цели отдельных людей, а есть цели бизнеса, и если они вступают в противоречие, то для бизнеса важнее, естественно, собственные.

СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- НАВЕДЕНИЕ ФОРМАЛЬНОГО ПОРЯДКА;
- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Эта задача, как правило, решается волевым воздействием. Кстати, возвращаясь к вышесказанному: человеку, обладающему внутренней властной сущностью, решить ее гораздо проще. Потому он и называется Управителем, что его авторитет непререкаем, а выполнение его заданий – святая обязанность и внутренняя потребность каждого члена коллектива.

Как обычно рекомендуют решать проблему наведения порядка в коллективе? Стандартные решения, что называется, на слуху. (Они потому и называются стандартными, т.к. используются практически везде.) Рассмотрим два способа наведения порядка. Оба они предполагают воздействие на человека извне.

Первый способ – создание жесткой системы из сотрудников-роботов. Самый яркий пример – жесткий распорядок работы и должностные инструкции. Работодателя не интересует, что человек представляет собой по существу. Что он может, что не может, что у него получается лучше. Работника ставят в определенные рамки и заставляют действовать на счет «раз-два».

Это самый элементарный и наименее эффективный в экономическом плане способ. Он приводит к соблюдению определенного порядка в коллективе. Но дальше возникает проблема, связанная с тем, что по-настоящему полностью прописать задачи можно лишь в 20 процентах случаев. Можно заставить продавца улыбаться и говорить всем «здравствуйте», но как научить это делать от души и сердца?

Свободный бизнес не терпит марионеток. Предугадать все невозможно, и возникают нестандартные ситуации, которые не предусмотрены ни одной инструкцией. И выход из них может найти лишь человек, обладающий способностью мыслить, просчитывать и находить варианты. Иметь вместо самостоятельно думающего работника запрограммированный механизм – слишком большая



роскошь для молодого и быстро 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 «кукловод», который дергает за психологические ниточки и добивается нужного ему результата.

Существующие в наши дни руководства по менеджменту описывают немало идеальных способов управления людьми. (Технология Тарасова<sup>1</sup>, например.) Известно, что есть определенные приемы, основанные на психологических особенностях человека, которые позволяют руководителю использовать личностные свойства людей и заставлять их эффективно работать. Этакая система рефлексотерапии: нажал кончиком иглы в нужную точку – получил определенный результат.

Весь парадокс в том, что ни та, ни другая методика до конца эффективно не работают. Первая терпит поражение при столкновении с «человеческим фактором»: большая часть людей в принципе не может эффективно работать в жестких рамках. И происходит естественный отсев. Причем иногда с водой выплескивают и ребенка – ценные кадры, которых не смогли по достоинству оценить лишь потому, что они не вписывались в инструкции. Так что эта методика работает только для тех разделов бизнеса, которые могут быть четко прописаны и поддаются такому урегулированию. Например, построение и управление производственным циклом, где есть жесткая технология.

Годятся здесь только те руководители, которые по психотипу совпадают с этим видом бизнеса. Далее мы их будем называть «хард-менеджерами». А в тех сферах бизнеса, которые требуют наличия творческого начала, метод жесткого регламентирования не работает в

---

<sup>1</sup> Владимир Тарасов – директор Таллинской школы менеджеров, автор книг «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров», «Технология жизни: книга для героев», «Искусство управленческой борьбы».

принципе. К этому разряду можно отнести торговлю, рекламный бизнес (как разновидность торговли), научную деятельность и многое другое.

Что касается второй методики, то человеческий фактор хорош, если его учитывать, как определенный момент в работе. Дело в том, что этот способ давления на людей подразумевает наличие у «пресса» способности адекватно оценивать человека. 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, режиссером-кукловодом, в хорошем смысле этого слова, не станешь.

Получается, что это направление приводит нас к определенному типу руководителей, которые могут объективно оценивать человека и соответственно регулировать ситуацию. То есть, руководитель-психолог. Но весь парадокс заключается в том, что этот тип руководителя, в силу характерных для этого типа личности особенностей, неспособен постоянно проявлять необходимое властное воздействие. Он понимает проблему, но, по своему характеру, органически не может заставлять или принуждать людей к чему бы то ни было. Ему необходимы «подпорки» со стороны. То есть кто-то должен решать за него проблему власти.

#### НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

#### •РАССТАНОВКА ЛЮДЕЙ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ ЛИЧНОСТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

А теперь посмотрим, как можно решить эту проблему нестандартным способом. Нестандартное решение – заставить людей работать эффективно без внешних воздействий. Точнее, заставлять не надо. Людей надо правильно подобрать и расставить. Так, чтобы

каждый из них мог развиваться в свободном режиме и максимально эффективно действовать. Тогда задача сводится не к тому, как заставить людей работать, а как организовать эффективную свободную работу подчиненных в каком-то конкретном направлении.

Прочность каркаса определяется тем фактом, что каждый винтик стоит на своем месте и занимается тем, что умеет делать лучше всего. (Кстати, далеко не каждый человек сам точно знает, на что он способен. Для определения реальных возможностей отдельных личностей нередко нужна помощь специалиста-психолога. О роли такого рода консультантов мы поговорим подробнее в главе 4.)

Возможности человека многогранны. Он может вполне успешно выполнять несколько задач, но, как правило, в одном психологическом ключе. Так, например, прирожденный коммерсант может эффективно торговать чем угодно: от нефти до рекламного времени на телевидении. А вот обладать талантом художника и торговца одновременно очень сложно. Почти все великие творцы умирали в нищете. Каждый должен заниматься своим делом.

Но конкретное дело всегда преследует конкретную цель. Вот эту цель и нужно показать: описать конечный результат деятельности свободного в своем проявлении работника. Работника, делающего то дело, для которого он рожден.

Скажите такому сотруднику, что вы от него ждете. Дальше пусть он сам действует. Его не надо заставлять работать. Достаточно показать цель этой работы. Тогда он находит все механизмы и средства достижения цели сам. Это и есть идеальный эффективный работник. Он должен самостоятельно находить все возможные варианты решения задачи. Человек, который не может сам достигать поставленных перед ним целей, – 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.



### **1.3. Бизнес – это контроль, или как отучить работников от воровства**

Причин для воровства множество. Воруют вынужденно – от нехватки денег. Или просто тащат все, что плохо лежит. Вот это происходит на каждом шагу: не надо воровать, просто подними. Не активное воровство, а пассивное. Сделка с совестью не так велика, но урон для организации ощутимый. Правда, для этого надо «создать условия»: разбросать все, в том числе и власть. Но это, так сказать, внешние, рациональные, причины

Бывает, что у подобных «подвигов» чисто внутренняя подоплека. Корни воровства как такового уходят в глубины человеческого подсознания. Нет, речь идет не о kleptomании. Воровство может быть и одним из проявлений той же самой власти. Одна из причин, по которой воруют некоторые граждане – они себя чувствуют выше необходимости подчиняться, соблюдать какие-то правила, условия, установленные обществом. Многие прославившиеся уголовные мошенники принадлежали к одному определенному типу людей. Таким образом, одна из внутренних причин воровства – чувство превосходства над остальными. Мол, берут (они это вряд ли называют словом «воровство») те, кто умнее, сильнее и так далее.

Получается, что проблема воровства – это проблема человеческой психологии. И даже не патологии, как это можно подумать, а просто естественной внутренней сущности человека. Причем абсолютно не зависящей от экономических условий и внешней среды, а следовательно, неизменной. Хотите доказательства?

Недавно из печати вышла книга, посвященная исследованию проблемы воровства в торговле в Канаде, одной из самых благополучных стран мира. Воруют. Причем независимо от социального статуса и экономического положения. Сытые люди тащат и чипсы в магазине, и ручки со столов секретарш, и что-нибудь помасштабнее.

СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ;
- ВОСПИТАТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ.

Какие же выходы из положения, как правило, предлагают? Один из вариантов – жесткий контроль. Этот способ малоэффективен по одной простой экономической причине. Так называемый второй принцип Парето<sup>2</sup> гласит: реально только 20 процентов наименований товара создают 80 процентов всей стоимости этого товара. Остальные 80 процентов наименований товарной массы составляют 20 процентов стоимости.

Если контролировать все, то в первом случае (объем меньше – стоимость больше), потратив 1 доллар, под эффективный контроль ставится 4 доллара. А во втором (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 непрерывному, жесткому контролю. Это невозможно и невыгодно. Жесткий контроль лежит за пределами рыночного производства. Это для особо важных государственных ситуаций вроде контроля за средствами массового уничтожения. Только там имеет смысл вводить дорогостоящие системы тотальной проверки, потому что последствия выхода ситуации из-под контроля превысят все расходы на «слежку». В бизнесе этого нет.

Второй способ борьбы с воровством – обращение к человеческому фактору: воспитание, убеждение. Создание определенной среды в коллективе. Ведение дела «на доверии». С точки зрения эффективности этот способ еще

---

<sup>2</sup> Этот метод назван в честь итальянского экономиста и социолога маркиза Вильфреда Парето. Он первым заметил, что 20% итальянского населения обладают 80% национального богатства. Так возник закон «20/80». Метод констатирует, что важнейшие вопросы обычно составляют относительно малую часть всей массы вопросов. Это соотношение распределяется соответственно 20/80.

безнадежнее, в силу того, что, как уже сказано, воровство органически присуще человеку. Воспитательные меры не способны изменить внутренние потребности людей. Это только отдельные теоретики-утописты считали, что перевоспитание возможно. Нет таких условий, особенно в реальной жизни, чтобы все до единого перестали красть.

#### НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

#### • УЧЕТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛЮДЕЙ.

Нестандартный вариант решения проблемы заключается в определенной комбинации, которая сочетает в себе экономические и кадровые условия, а главное – учитывает психологические особенности людей.

Есть люди, склонные и не склонные к воровству. Поэтому на места, которые наиболее уязвимы с данной точки зрения, ставятся люди, которым не присуща тяга к лихоимству. И создается система экономического стимулирования, которая лишала бы, так сказать, обоснованной потребности в воровстве. Это первый шаг.

Бизнес – это контроль. Контроль – один из аспектов власти.

Следовательно, второй шаг – включение механизмов власти. Причем на субъективном личностном уровне. Определенные люди способны создавать психологическую атмосферу подконтрольности ситуации. Общаясь с такими людьми, вы чувствуете, что есть над вами «высший глаз», который никогда ничего не забывает, всегда в конечном итоге все выяснит и так далее.

Третий шаг – это наведение элементарного порядка. Высокая степень организации бизнес-процесса исключает ситуацию разбазаривания и неучтенности материальных ценностей.

Воровство – одна из самых сложных проблем. Она решается только комплексом мер.

На начальном этапе работы властный механизм – самый важный. Хорошо поставленный начальник сразу наводит «шмон». Второй этап – наведение элементарного порядка, чтобы нельзя было запросто тащить. Создается ситуация, когда для того, чтобы своровать, надо прилагать усилия, которых наворованное не стоит. Третий этап – учет экономических позывов всех работников, занимающих ключевые посты.



#### **1.4. Бизнес – это собственник, или как поставить все на свое место**

В соответствии с тем же принципом Парето, один человек (определим объем выполняемой им работы как 20%) создает 80 процентов 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 процентов стоимости.

**Вывод:** бизнес и доходы 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, а идеальный бизнес – это бизнес одного человека, который является собственником.

Когда предприниматель начинает осознавать свое место в бизнесе, он определяет место для всех остальных участников этого бизнеса. В том числе и тех, которые когда-то вместе с ним начинали работать, вкладывали определенные усилия для достижения общей цели. Он их заново объективно переоценивает. И расставляет все по местам. Он собственник. Остальным отводится роль партнеров или наемных работников.

Но осознать – это одно. Самое сложное – это сделать. Ведь всех этих людей связывают узы, зачастую дружеские или родственные. Рушить не всегда легко.

**СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ:**

- **ЛИКВИДАЦИЯ КОМАНДЫ СОРАТНИКОВ,**
- **СОЗДАНИЕ КОЛЛЕКТИВНОГО БИЗНЕСА.**

Тем не менее, первое стандартное решение, которое зачастую приходит «в запале», – выгнать людей, с которыми начинался бизнес, и которые уже «не тянут». Этот способ приводит к разгону команды друзей и...

развалу бизнеса. Ведь большой бизнес усилиями одного человека не поддержишь. Пусть он даже создает 80 процентов конечного результата. До целого не хватает еще 20.

Большой бизнес требует действий команды. Существует определенная структура верхнего этажа управления. И когда выгоняют людей, с которыми начинали, которые выполняли те недостающие до целого 20%, создается сложная ситуация. В результате весь бизнес может быть отброшен назад или, того хуже, полностью разрушен. Потому что участие и работа этих людей были необходимы. Когда их изъяли из процесса, образовались «пустоты». И под тяжестью остальной «массы» бизнес проваливается.

Рухнет дело или нет, во многом зависит от того, на какой стадии развития бизнеса решается проблема взаимоотношений собственника и остальных участников бизнес-процесса.

Предположим, ситуация, что называется, назрела. Если инерция бизнеса велика (какое-то время дело идет как бы само по себе в заданном русле), собственник успевает набрать новую команду. До следующего этапа разгона. Если инерция мала (это зависит от вида бизнеса и экономических условий), наступает откат назад. Вариант подбора, перебора не срабатывает, особенно если действовать «методом тыка».

В качестве примера можно привести работу нашего российского правительства за последнее десятилетие. Точнее, правительств. Можно, думаем, подробно не пояснять, что мы имеем в виду, так как все факты хорошо известны общественности, как и последствия такого кадрового подхода.

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 коллективный бизнес влечет за собой потерю ответственности и управляемости. Бизнес становится неэффективным.

Потому что на самом деле коллективного бизнеса как такового не существует. В качестве внешней формы такой подход имеет право на жизнь. Но если пытаться реально работать коллективно, ничего хорошего из этого не выйдет. Обратите внимание: в настоящее время практически все коллективные органы управления выполняют чисто номинальную функцию, а ответственные решения принимаются только индивидуально.

#### НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

#### • ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ СОБСТВЕННИКА.

Из этой, на первый взгляд, тупиковой ситуации есть достаточно простой и нестандартный выход. Если разогнать нельзя, а коллективно думать не получится, то необходимо разделить сферы работы, расставить людей по местам и продолжать работать, оставив реальную концентрированную власть в руках владельца бизнеса.

То есть нужно провести реальное разделение на «собственника» и «управляющую команду». Еще точнее, хозяин предприятия оставляет под своим контролем сердцевину бизнеса (то, что ему лучше всего удастся – свои 80 процентов результата бизнеса) и делегирует остальные полномочия управляющей команде.

Способ делегирования с выделением бизнес-ядра – собственника – позволяет решить проблему

взаимоотношений в коллективе кардинально и эффективно.

Что обычно понимается под делегированием? Это, как правило, определение размеров передаваемого участка работы и границ властных полномочий с последующим постоянным контролем за качеством выполнения обязанностей. То есть опять все те же должностные инструкции и обязанности.

И еще одно «но». Обычно проблему делегирования решают по трафарету. Если ты по профессии бухгалтер – на тебе финансы. Строитель? – Будешь руководить строительным подразделением.

А ведь для того, чтобы получить действительно качественный результат, необходимо провести профориентационную диагностику: кто из членов команды на что способен. Построение команды в каждой фирме происходит индивидуально. Это зависит как от психотипологических особенностей собственника, так и от вида бизнеса.

Кроме того, с нашей точки зрения, делегирование – это не технологический, а глубоко личностный процесс, с выделением зоны максимальной эффективности самостоятельного труда работника. Только в этом случае человек, облеченный полномочиями, будет действительно качественно выполнять свою работу.

Просто навязанный обстоятельствами способ может оказаться неадекватным ситуации или личности. Существуют определенные этапы разделения с учетом естественных стремлений работников и потребностей бизнеса. Процесс происходит постепенно, последовательно и, что немаловажно, зачастую нет необходимости выбрасывать старую команду «за борт». Нужно лишь найти для этих людей новое место, соответствующее их способностям и возможностям. При таком подходе не страдают ни бизнес, ни люди.

И если проблема «собственник и соратники» наконец-то решена, готовьтесь решать следующую:

## **1.5. Бизнес – это команда, или как заставить людей работать в команде**

Итак, круг людей, которые будут заниматься вместе с вами ВАШИМ бизнесом, сформировался. Но пока это – набор индивидуумов, пусть даже великих специалистов, занимающих кресло в соответствии со своими природными склонностями. Лебедь, Рак и Щука тоже были трудолюбивыми работниками. 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 – это опять же жесткие должностные инструкции, оргструктуры, разделения функций, многочисленные совещания, на которых рационально и достаточно жестко решаются поставленные задачи. Эти люди говорят: «мы работаем командой». Реально это – псевдокоманда. Группа людей, между собой не связанных.

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

Команда – это когда каждый ее член дополняет другого. 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 эту проблемы решать. Почему «якобы»? Потому что существуют достаточно жесткие противоречия, которые

невозможно решить демократическим, психологическим, командным способом.

Достаточно распространенный подход, доставшийся нам от социалистических времен: надо коллектив сделать дружнее, сплоченнее, честнее. Через некоторое время получается не коллектив, а теплая и приятная компания. А бизнес потихонечку умирает.

И причин тому несколько. Помните, мы говорили о власти и порядке в коллективе? И то и другое невозможно практически реализовать в коллективе, который сформировался как «теплая компания». Потому что власть по своей сущности неизбежно вступает в противоречие с атмосферой, царящей в подобном коллективе. Власть либо не реализуется, либо нарушается сама компания. А мы уже говорили, что без власти невозможно ни наведение порядка, ни контроль, ни даже сам бизнес, так как бизнес – это и есть власть.

Душевные отношения в коллективе хороши до определенного этапа. Например, когда два-три человека создают свое маленькое дело. Здесь необходимы и доверие, и просто понимание. А теперь представьте, что бизнес выходит на новый уровень, где возникает необходимость жестких, порой неприятных решений. Помните, у О’Генри: «Мне очень жаль, но Боливар не вынесет двоих». Увы, но бизнес по сути своей эгоистичен и жесток. Поэтому любая «теплая компания» долго не продержится, либо долго не продержится такой бизнес.

#### НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

##### • ТИПОЛОГИЧЕСКИ СОВМЕСТИМАЯ КОМАНДА.

Можно выделить четыре вида команд. Первая – рабочий коллектив. Другая крайность – «теплая компания». И между ними – воспитательный коллектив и научно-исследовательский. Это разные по своей сути команды, разная компоновка людей. Но и задачи у этих

коллективов разные. И в зависимости от цели и вида бизнеса подбирается команда соответствующего типа.

Это и есть нестандартное решение – подобрать соответствующую бизнесу структуру команды, а внутри нее – каждого (!) члена команды. Требуется серьезная работа по построению команды (team-building). Таким образом создается тотальный каркас бизнеса. Процесс этот очень сложный, требующий и времени, и усилий. Но конечный результат стоит того. (Подробно о том, как это сделать, будет рассказано в главе 8 этой книги.)



## 1.6. Бизнес – это рынок, или как все продать?

Парадокс в том, что предприниматели очень часто вообще забывают о цели своего бизнеса. Не смейтесь! Вспомните наше увлечение организационными, офисными, бухгалтерскими процедурами. Это досталось нам от нерыночной среды, когда главным человеком в организации был учетчик, бухгалтер, словом, тот, кто РАСПРЕДЕЛЯЛ.

Неадекватная оценка труда – очень сложная проблема. Как важно сделать качественный товар или свести баланс – помнят. Но мало кто осознает, что это все останется нулем, если товар не продать. Поэтому, без всяких преувеличений, проблему продажи можно считать самой главной. Другое дело, что это, как правило, конечный этап бизнеса. А так как решать проблемы все-таки лучше последовательно, поэтому мы и говорим о ней чуть ли не в последнюю очередь, и решается она далеко не первой. Хотя для отдельных видов бизнеса, торговли, например, она является самой актуальной.

### СТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ:

#### • ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ.

Существуют различные подходы к самой системе продаж. Мы не будем рассматривать проблему маркетинга, изучения рынка. Достаточно написано пособий на эту тему. Но! Все они оставляют за кадром один неимоверно важный аспект – личность самого продавца.

В качестве примера возьмем любую фирму, занимающуюся сетевым маркетингом. Например, продажей косметики. Как обычно набирают персонал? Печатают объявление. Приходит, скажем, сотня людей. Через некоторое время остается в деле около 10. Почему? Потому что остальные не смогли продать свой товар и потерпели 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.

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 те, кто не смогли продать товар, не только сами остались внакладе, но и могли дискредитировать имя фирмы. И следующие агенты, которые пойдут по их стопам, могут наткнуться на неодолимые препятствия в виде предвзятого отношения к данному виду товара.

Для других предприятий проблема неправильного подбора «продавца» (ведь в качестве продавца может фигурировать 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. Ведь конкуренты не дремлют.

И никакие правильно написанные инструкции не помогут человеку, не созданному для торговли (любого уровня), добиться успеха на этом поприще. А бесконечная перетасовка людей на этой должности в поисках подходящей кандидатуры – это потеря 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 механизм, получаем результаты, которые абсолютно четко связаны с индивидуальными особенностями «продавцов».

Фактически наиболее эффективно организуют торговлю 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 своеобразный вариант бизнеса. И это бизнес одного человека. 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.

### ***1.7. 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 в любой стране когда-то начинался на пустом месте. Торговые дома выросли из маленькой лавочки. А производство – из маленькой мастерской. Исключения составляют, пожалуй, государственные предприятия, которые изначально рождались гигантами.

Проблема роста бизнеса попутно задевает все те проблемы, о которых мы уже говорили. Вначале это бизнес одного человека, потом – бизнес команды начального уровня, затем он требует структурирования. Бизнес имеет органическую внутреннюю динамику, определенные этапы развития и критические точки роста. Их нельзя перепрыгнуть. Это аналогично подъему вверх по лестнице. Можно прыгать через две ступеньки сразу, но это не значит, что ступенька в лестнице отсутствовала.

Эта проблема особенно актуальна для современного российского бизнеса, который развивается столь быстрыми темпами, что сами участники этого процесса не всегда успевают реагировать на изменения происходящие вокруг и внутри самого бизнеса. Этому есть объективные причины: десятилетиями сжатая пружина деловой активности стремительно распрямляется. То, на что в других странах уходило столетия, происходит на наших глазах за считанные годы. Впрочем, история знает примеры, когда и на Западе «империи бизнеса» создавались за короткий отрезок времени. Как правило, это происходит в переломные для страны моменты:

масштабные войны, революции, депрессии. Россия сейчас переживает как раз такой период.

Мы оставляем в стороне сложный вопрос первоначального накопления капитала, так как для данной проблемы он не имеет никакого значения. Более того, можно отметить, что перечисленные проблемы одинаково актуальны что для криминального, что для чистого (с точки зрения закона) бизнеса.

Любой бизнес в своем развитии проходит определенные фазы. Назовем их.

Первая критическая точка: когда 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. Когда команда достигает потолка своих возможностей: масштабы бизнеса становятся такими, что появляется необходимость в управленцах. То есть в людях, которым собственник может делегировать часть функций.

Необходимо провести четкую грань между организатором и управленцем. Организация дела – это тот процесс, который описывается в книгах по менеджменту. Это процесс, который можно расписать и рационально объяснить. Например, хорошая, четкая организация собственной работы или работы группы людей над конкретным заданием. Этому можно научиться. Забегая вперед, скажем, что организаторов мы делим на две категории: «Организаторов» и «Высших организаторов».

Управление (командование) людьми – это особый процесс, который на 80 процентов определяется внутренними свойствами человека. Управлять людьми, т.е. проявлять свое властное начало, не являясь по своей сути управленцем («Управителем») – невозможно. (Об этом мы

подробно говорили в главе «Бизнес – это власть».)  
Управители появляются на более высоких стадиях развития бизнеса.

Еще раз подчеркиваем, что не все наши бизнесмены осознают эту критическую точку роста. Это связано с тем, что наш российский бизнес растет, как на дрожжах. Знаете, что происходит, когда хозяйка перестает следить за поставленным на батарею тестом, а дрожжи слишком крепки? Оно выплзает из кастрюли, и собрать его потом не всегда возможно. Порой и выбрасывать приходится. Так вот (поставив, по аналогии, собственника на место этой нерадивой домохозяйки, а бизнес представив в виде теста), если перестать контролировать процесс роста бизнеса, то скоро дело «вывалится из кастрюли». И кто знает, кто его подберет. И можно ли будет это сделать.

Бизнес – это Большой Взрыв. И как настоящий взрыв, он не имеет пределов распространения. Остановиться в бизнесе – значит умереть. А преодолеть эти критические точки очень тяжело и даже болезненно.

Сейчас в российской экономике происходит то, что называют «принципом возгонки». Бизнес растет очень быстро. И люди, его участники, делают карьеру столь же стремительно... и достигают степени своей некомпетентности за считанные годы, а иногда и месяцы. Все. Повозка стала тяжелее. Лошадей пора менять на других.

Но это касается управляющей команды. А что делать собственнику, если его бизнес перерос пределы его компетенции? 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.

Главная логическая ошибка многих людей заключается в том, что они полагают, будто человека

можно научить управлять. А управленческий труд, напрямую зависящий от особенностей личности, не поддается «научению».

Как видите, в конце этой главы мы пришли к внешне парадоксальному выводу, что основная проблема российского бизнеса – это сам бизнесмен. Но, как известно, не бывает безвыходных ситуаций. И далее мы расскажем и покажем новейшую технологию решения большинства проблем современного бизнесмена.

## **Глава 2. Рыночная экономика как человеческая деятельность**

### **2.1. Основания рыночной экономики, теория экономического равновесия и принцип Парето**

Так как наша книга посвящена проблемам эффективного использования человеческого ресурса в бизнесе, нам бы хотелось обратить внимание читателей на некоторые моменты в самой природе бизнеса, которые напрямую связаны с человеческим фактором. Речь идет не о процессе эффективного использования человеческого фактора, а о том, что сам бизнес представляет из себя особую форму деятельности людей. Если понимать под бизнесом высшую форму самоорганизации рыночной экономики, то основные черты, присущие рыночной экономике, приобретают в бизнесе свое наиболее полное выражение.

Вспомним основания рыночной экономики, а затем сделаем акцент на человеческий фактор.

Классический источник, в котором описаны принципы рыночной экономики – книга Макконнела и Брю «Экономикс: принципы, проблемы и политика»<sup>3</sup>. Авторы «Экономикса» выделяют шесть оснований рыночной экономики.

На первом месте стоит личный интерес как главный мотив поведения человека. Таким образом, уже классические авторы четко понимают природу бизнеса как особой формы рыночной экономики, в которой основной движущей силой является личный интерес предпринимателя. Чуть ниже мы вернемся к расшифровке этого момента.

Следующим основанием классики называют свободу предпринимательства.

---

<sup>3</sup> Макконнел, Брю. *Экономикс: принципы, проблемы и политика*. М., 1992.



Третье основание – частная собственность.

Четвертое основание – конкуренция, понимаемая как единство двух позиций: наличие на рынке большого количества независимо действующих покупателей и продавцов любого конкретного продукта или ресурса, и свобода для покупателей и продавцов выступать на тех или иных рынках или покидать их.

Пятый принцип представляет из себя опору на систему цен, или рыночную систему.

Шестой принцип – ограниченная роль государства. Так как Макконнел и Брю – сторонники либерального направления в теории рыночной экономики, здесь подчеркивается именно ограниченная роль правительства. В дальнейшем происходит усиление регулирующей роли государства с целью ограничения отрицательных сторон конкуренции, а также создания основ социальной защиты населения.

До сегодняшнего дня в экономике не были должным образом применены два великих открытия экономической теории XIX века. Первое открытие связано с именем известного экономиста-теоретика Вальраса, и оно касалось состояния, в которое приходит свободно развивающаяся рыночная экономика. Вальрас впервые выдвинул идею о том, что свободно развивающаяся рыночная экономика достигает некоего стабильного состояния, более того, при всех прочих условиях она стремится к этому стабильному состоянию. Сдвиги в сторону от этого стабильного состояния приводят к определенным напряжениям, которые исправляются самим экономическим механизмом. Это так называемая теория экономического равновесия.

Дальнейшим развитием теории Вальраса явились взгляды экономиста Вильфредо Парето<sup>4</sup>, который в 1906 году в «Учебнике экономической теории» сформулировал принцип эффективного рыночного хозяйства. Этот принцип звучит так: в эффективном рыночном хозяйстве невозможно приобрести какие бы то ни было блага, не отняв их у другого члена сообщества, т.е. в идеально организованном рыночном хозяйстве его составляющие изолированы и действуют сами по себе в пределах определенного поля свободы деятельности.

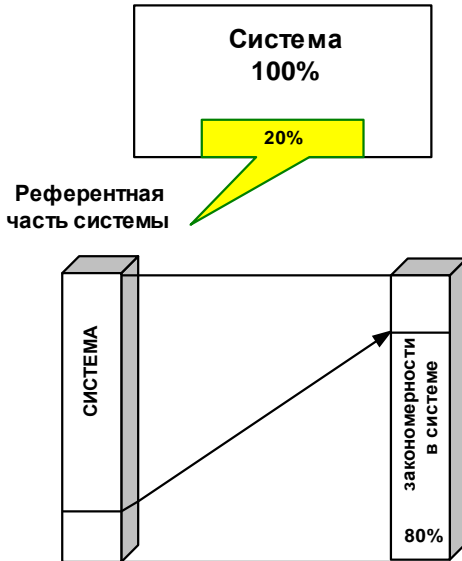
Для нас имеет большее значение другой вывод, который сделал Парето, описав состояние, к которому приходит свободно развивающаяся рыночная экономика. Это состояние подчиняется принципу оптимизации, который назван именем автора – принципом оптимизации по Парето. Суть его заключается в следующем: в замкнутой системе, состоящей из неоднородных элементов, 20% этих 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 существованию целых династий настоящих американских миллиардеров, – Морганы, Рокфеллеры, Дюпоны и др. – которых было меньше 20%, и степень концентрации богатств у них в руках была выше 80%. Это были самые мощные состояния, которые в

---

<sup>4</sup> Вильфредо Парето (1848-1923) – итальянский классик экономической науки, внесший большой вклад в исследования, посвященные теории экономического равновесия («Учебник политической экономии», 1906).

пересчете на современные средства с учетом покупательной способности доллара достигали 300 млрд. долл. Любые наши современные миллиардеры, конечно, далеко отстают от первых «монстров» американского бизнеса.



### Принцип оптимизации по Парето

Последствия этого известны. Великая депрессия заставила понять, что государство должно вмешаться в процесс распределения средств, что и было сделано. Фактически на территории одного рынка – американского – ситуация была стабилизирована.

Дальше произошло создание всемирного рынка, который окончательно сформировался после Второй мировой войны, и теперь мы имеем новый виток развития событий – социально напрягающее распределение общественного богатства на уровне целого мира, когда часть людей обладает максимальным количеством

богатств. Это привело к возникновению движения «антиглобалистов», которые требуют ограничений на свободное распределение экономических богатств.

С другой стороны, опасна и другая ситуация, когда увеличивается количество людей, обладающих национальными богатствами. Идеальным примером такого «рыночного социализма» являлась Швеция, которая продемонстрировала, что такого рода модель общественного распределения богатств, искусственно поддерживаемая силой государства, вступает в противоречие с основами экономической психологии людей, участвующих в социально-трудовой деятельности. Теряются стимулы, появляются иждивенческие настроения, резко возрастает себестоимость продукции, стоимость труда и т.д., и социальные службы становятся бременем для государства.

На сегодняшний день общепринятым считается такой взгляд. Государство должно стремиться поддерживать так называемое «общество двух третей», которое основывается на ограничении роста богатства у богатых, поддержке среднего класса и социальной защите бедных. Общество подразделяется на три категории, из которых зажиточные и богатые составляют по 30%, в «обязанность» которых входит содержание бедствующих, т.е. людей, не сумевших вписаться в рыночную экономику.

Как мы видим, это распределение далеко от оптимально распределения по Парето, следовательно, такое распределение может поддерживаться только специальными функциями государства. Вопрос только в том, насколько богато общество, чтобы позволить себе этот вариант справедливого распределения общественного богатства.

В заключение вернемся к вопросу о личной инициативе. Эта характеристика личности – типологическая, и присуща она далеко не каждому человеку. Личная инициатива, как основная функция предпринимателя, распределяется в популяции людей достаточно неравномерно. Об этом говорят все

наблюдения и исследования: только 2-5% населения способно управлять созданием и воспроизводством национального богатства, двигать бизнес и экономику. В связи с этим возникает ряд определенных проблем, способам разрешения которых и посвящены следующие главы этой книги.

## 2.2. Праксиологический подход

Еще одно понятие экономической теории, активно используемое в нашем подходе – продукт прошлого века. С развитием теории систем, начиная с 1912 года, в экономической теории появилось особое направление, которое делало акцент на том, что экономика не является объективным процессом, схожим с физическими или химическими процессами, протекающими на макроуровне без вмешательства человека. Экономика – это объективное выражение субъективного процесса, который осуществляют люди. Таким образом, экономика – это особый вид человеческой деятельности.

Праксиология – это наука об общих принципах организации человеческой деятельности (от древнегреческого слова «праксис», означающего «деятельность» в самом широком смысле слова). Эти принципы были наиболее полно описаны Людвигом фон Мизесом. Его книга «Человеческая деятельность»<sup>5</sup> была недавно переведена у нас и оценки своей еще не получила. Хотя первая информация о праксиологическом подходе пришла к нам из Польши еще в 1975 году, когда был переведен на русский язык «Трактат о хорошей работе» Тадеуша Котарбиньского<sup>6</sup> (написанный в 30-е годы).

Общий смысл праксиологического подхода заключается в том, что мы, при решении экономических проблем с помощью человеческого фактора, должны учитывать, что этот фактор имеет определенные ограничения, или фиксированные направления своего функционирования. Нельзя требовать, чтобы в лице одного человека адекватно и высокоэффективно осуществлялись различные социально-экономические функции.

Так, распределение бизнеса на стратегию, тактику и человеческий ресурс является базовым по отношению ко

---

<sup>5</sup> Людвиг фон Мизес (1881-1973). *Человеческая деятельность (трактат по экономической теории)*. 1948.

<sup>6</sup> Тадеуш Котарбиньский. *Трактат о хорошей работе*. М., 1975.

всем остальным распределениям. Практика говорит, что у людей, ведущих бизнес, нет полного адекватного воплощения в одном человеке всего тройственного комплекса: стратегического видения, тактических навыков и навыков работы с человеческим ресурсом.

Это наиболее яркое праксиологическое положение, которое лежит в основании структурирования бизнеса. Более того, в дальнейшем мы видим, что основные направления бизнес-деятельности тоже обладают определенными структурированными и стандартными компонентами.

Становится понятным, почему человек, обладающий определенными праксиологическими навыками в виде управленческих функций, 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. Обо всем этом будет говориться в соответствующих главах данной книги.

## Глава 3. Типоведение как революция в психологии и управлении

### 3.1. Кто вы? (экспресс – тест)

Долгое время в глазах бизнесменов психология являлась всего лишь экзотическим продуктом. Не существовало «мостика» между столь важным в бизнесе человеческим фактором и экономическими законами рынка. Благодаря типоведению экономическое поведение человека стало понятным и управляемым.

Прежде чем читать далее, мы предлагаем Вам убедиться на собственном примере в том, что типоведение может представлять реальный интерес.

Пройдите этот мини-тест, постройте формулу своего психотипа, прочтите его описание и примерьте к себе. Не удивляйтесь, если будете поражены сходством.

В каждом из четырех блоков приведенных утверждений необходимо выбрать тот, который подходит вам более всего, и отметить его (либо «а», либо «б»).

#### Блок 1

А	б
Вы легко сходите с новыми людьми, стремитесь расширять круг своих знакомых. Вы довольно разговорчивы и открыты. Часто опрометчивы и несдержанны. Любите быть в центре событий.	Вы неторопливы, сдержанны в общении, настороженны к новым людям. Контролируете себя, не любите выставлять свои заслуги напоказ. Стараетесь сдерживать себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

#### Блок 2

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

#### Блок 3



<b>А</b>	<b>б</b>
Ставите логику выше 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.	Вас всегда интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Вы склонны идти навстречу другим в делах ради гармоничных отношений. Мнения других о вас вам безразличны.

#### Блок 4

<b>а</b>	<b>б</b>
Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова. Вы последовательны в работе, решения принимаете однозначно и с трудом их меняете. Вам легко придерживаться строгой дисциплины, нравится во всем порядок.	Ваша работоспособность чередуется снижениями и подъемами активности. Вы можете гибко приспосабливать к условиям свои решения. 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	І
Блок 2	а	S
	б	N
Блок 3	а	T
	б	F
Блок 4	а	J
	б	P

Запишите формулу своего психотипа, состоящую из 4-х 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	ISFJ Хранитель	INTJ Аналитик	INFJ Гуманист
ISTP Мастер	ISFP Посредник	INTP Критик	INFP Романтик

Описание каждого психотипа находится в конце этого раздела. Но не советуем спешить перелистывать страницы. Познакомившись с теорией психотипов, вы сможете лучше определить, насколько близок к вам результат диагностического теста. И если при определении вашего типа в результат вкралась ошибка, Вы, узнав параметры, из которых он складывается, сможете ее легко исправить. Также вы можете поработать с более подробным тестом, который дан в Приложении2.

### **3.2. Кто может заниматься бизнесом?**

Бизнес как апофеоз свободного экономического поведения характерен только для демократических обществ. Для нормального развития экономических отношений необходимы власть закона, частная собственность и простор для инициативы. Только в здоровом лесу вырастают корабельные сосны.

Понятно, что на российском «болоте» росли лишь чахлые, искривленные березки. Ведь при социализме любая экономическая деятельность, кроме государственной, расценивалась обществом 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 апофеоз частной инициативы, которая идет вразрез с государственными условиями.

С момента «перестройки» в России произошел своеобразный бизнес-взрыв. Началось знаменитое кооперативное движение. Все, кто имел хотя бы желание, могли попробовать себя в абсолютно новом (все участники НЭПа к этому времени уже вымерли) деле – легальном бизнесе. Правда, на первом этапе большинство ограничилось спекулятивными манипуляциями. В России сложилась уникальная ситуация, когда бизнесом смогли заниматься все. Что фактически и произошло.

Аналогию можно провести лишь с периодом освоения Северной Америки. Тогда на континент хлынула масса людей, которая на пустом месте создавала заново и саму экономику, и правила игры в ней. Однако через некоторое время там сложились определенные стандарты бизнес-поведения. Примерно то же самое происходит

сейчас в России. Только в Америке этот процесс занял целое столетие, а у нас проходит за считанные годы.

Что происходит сейчас прямо на наших глазах? Непрерывно одни виды бизнеса возникают, другие умирают. Некоторые из бизнесменов процветают, другие покидают рынок. Происходит определенная динамика в экономической жизни страны. Если не пытаться как-то систематизировать происходящее, то будет казаться непонятным, почему одни поднимаются в бизнесе, другие падают.

Появляются своеобразные общественные мифы, – как, по какой схеме нужно действовать. Особое впечатление на бывших советских людей произвели книги Карнеги, которые обрисовали, кстати, всего лишь одну типичную модель бизнес-поведения. Известный психолог Тарасов в своих трудах по менеджменту представил другую «типовую» модель. В России стали переиздавать Драйзера («Финансист» и др.), который в художественной форме описывал иные модели бизнес-поведения. Россияне за это ухватились. И это было естественно: они искали правила игры.

Но дальше началось самое интересное: условия бизнеса начали меняться. Он стал все более и более приближаться к бизнес-стандарту в академическом смысле слова. Что это за стандарт? Бизнес как особый вид деятельности людей. Не в виде спекулятивных производных от государственного общего пайка или криминального – действуй, отбирая и складывая к себе в карман. В чистом виде бизнес-поведение способствует созданию частной собственности и созданию общественных благ. Но для свободного рыночного демократического общества, как мы выяснили, характерно понятие Парето-эффективности, которое заключается в том, что в экономически эффективно устроенном обществе

нельзя дать какие-то блага, не отобрав их у других людей. Этот принцип настолько жестко противоречил социалистическому мировоззрению, что в руководствах по политэкономии мы его не встречали.

Возникает вопрос: где место бизнеса в обществе, устроенном по этому принципу? Ответ: бизнес – сфера деятельности особого субъекта, которая направлена на СОЗДАНИЕ благ. Но эти блага должны быть созданы там и таким образом, где их еще не видит и не использует остальное общество. Вот это и есть наиболее характерная черта предпринимательства: видеть и создавать деньги из того, что на данный момент не является предметом общественного потребления.

Исходя из этого основного понятия бизнеса, в условиях изменения экономической среды и происходит естественный отбор среди бизнесменов. Это связано с тем, что только определенное количество экономически активного населения (по западным стандартам – от 2 до 5 процентов популяции) способны «видеть деньги» там, где их в данный момент не видит никто.

В силу особенностей развития нашего общества процесс создания бизнес-элиты происходит очень быстро. Бизнес-среда формируется за считанные годы. И мы видим, как «неэффективные» с точки зрения экономического поведения люди «отсекаются» от бизнеса.

Для того чтобы узнать внутриличностные особенности «устройства» бизнесменов, необходимо рассмотреть основы теории личности.

### 3.3. «Ядро» человеческой личности

Основатель классической школы психоанализа Зигмунд Фрейд заявил о том, что есть ядро человеческой личности: то, что нерационально, и не может быть объяснено. Более того, не может быть по-настоящему и изменено. Это и есть 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.

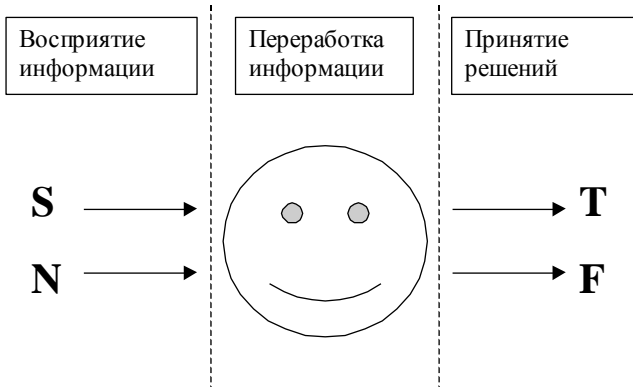
О том, что у человека существует подсознание, и оно имеет большое значение, впервые сказал Фрейд. Юнг не только подтвердил это, но и доказал, что существуют определенные структуры, типы строения подсознания. И открытие Юнга заключается в том, что ему удалось описать эти подсознательные структуры. Попробуем с современных позиций популярно объяснить, в чем суть теории Карла Густава Юнга.

В коммуникативном пространстве находится личность человека, взаимодействующая с другими личностями. Из всевозможных функций организма человека Юнг выделил два блока: восприятие информации и способ принятия решения. Представим себе мозг человека в виде пункта переработки информации. У этого пункта есть вход и выход. На входе мозг получает информацию, на выходе – готовое решение.

*Люди по-разному воспринимают информацию. Одни – буквально и конкретно, прекрасно запоминая детали, факты, цифры, а другие – мало обращают внимание на*

*мелкие детали, они воспринимают мир через образы, практически не видят конкретных фактов, а видят складывающиеся из них тенденции. Про таких говорят, что они обладают шестым чувством.*

*Принимают решения люди тоже по-разному. Одни, решая, основываются в своих размышлениях на объективном анализе. Другие, принимая решение, прислушиваются к собственному сердцу, к своим и чужим чувствам. Это как раз на тему вечного спора: что важнее, разум или чувства? Типоведение дает ответ – каждому свое.*



Модель информационного процесса.

Так вот, Карл Юнг установил, что всех людей по способу восприятия информации можно разделить на 2 группы.

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

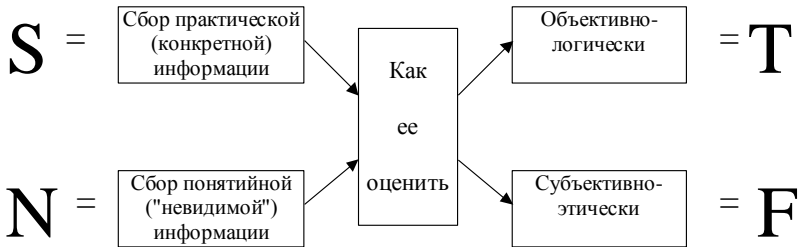
«N» – люди, воспринимающие понятийную, невербальную, «невидимую» информацию.

По способу принятия решения Юнг выделил следующие две группы.

«Т» – люди, объективно, логически оценивающие информацию и аналогично принимающие решение.

«F» – люди, субъективно, этически оценивающие информацию и аналогично принимающие решения.

Причем 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 Юнг выделил 4 базовые психические функции.



Модель психических функций

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

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

Логика – Т (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 людей*

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

Затем Карл Густав Юнг ввел еще 2 параметра человеческой психики: экстраверсия<sup>7</sup> (E) и интроверсия<sup>8</sup> (I). Четыре психические функции получили экстравертную или интровертную окраску. Теперь модель личности стала «объемной», разносторонней и законченной. Это позволило выделить восемь базовых психотипов.<sup>9</sup>

Экстраверты:

ES – сенсорный экстраверт

EN – интуитивный экстраверт

ET – логический экстраверт

EF – этический экстраверт

Интроверты:

IS – сенсорный интроверт

---

<sup>7</sup> Экстраверсия – активная, но энергозатратная установка психики, ведущая к расширению, экспансии. Люди, обладающие этим качеством, имеют установку на активное общение, в большинстве случаев являются как коммуникативными, так и интеллектуальными лидерами.

<sup>8</sup> Интроверсия – пассивная, но энергоэкономная и защитная установка психики, ведущая к освоению и углублению уже имеющегося. Эти люди как бы направлены внутрь себя. В силу своей большей сдержанности, по сравнению с экстравертами, интроверты реже оказываются в роли лидеров, особенно, когда речь идет о больших группах.

<sup>9</sup> Следует уточнить, что в работах К. Юнга нет четких описаний «портретов» психотипов. Юнг описал недвусмысленно лишь три пары основных противоположных факторов: экстраверсию – интроверсию, сенсорнику (ощущение) – интуицию, логичность (мышление) – этичность (чувство) и варианты их сочетания.

IN – интуитивный интроверт  
 IT – логический интроверт  
 IF – этический интроверт  
 Так что же сделал Юнг?

Существует мнение, что психология – не наука, т.к. в ней нет математики. Ясно, что скрупулезные измерения в человеческой психике – это абсурд. Но достоверный прогноз необходим – это первый признак научности. В данном случае выручает все тот же универсальный принцип Парето, который подсказывает психологам: в системе (психике) должно быть 20% базовых критериев, с помощью которых можно практически точно (на 80%) описать ее свойства (поведение человека). Мировая психология к XX веку разработала огромное количество критериев оценки человека. Необходимо было в них разобраться, свести в систему – что и сделал К.Г.Юнг.

На основании своего открытия Юнг в 1923 году фактически построил «Периодическую систему психотипов». По значимости это открытие сопоставимо с созданием периодической системы Менделеева в химии.

**Человек не универсален** – с чем один легко справится, другому справиться 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 не совместимости внутренних сущностей этих людей.

### **3.4. Восемь типологических качеств**

Забегая вперед, скажем, что в американской школе типологии их называют предпочтениями. В каждом человеке есть, как правило, 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 ведете себя каким-то одним определенным образом. Кроме того, существуют яркие «типы», а бывают и довольно «размытые», нечеткие. Таких определить довольно трудно даже специалисту.

Итак, 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 ещё 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 тих, застенчив и гораздо менее навязчив, чем экстраверт. Экстраверт прекрасно понимает окружающих, легко с ними взаимодействует.

В людской среде экстраверт чувствует себя как рыба в воде: отзывчив, полон энтузиазма, инициативен, экспрессивен. Для адаптации в группе ему не требуется раскачки. Он 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, 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 молчалив.

***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.*

Главное их 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.

Экстраверты встречаются примерно втрое чаще интровертов.

### **Сенсорик (S) или Интуит (N)?**

Вторая пара качеств относится к ядру типа 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.

Но тем не менее, мы попробуем. Вспомните, часто ли вы ребенком «грезили наяву», снова и снова просили прочитать 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 запутана, нестандартна, то есть, когда, собственно, и требуется интуиция.*

Сенсорики четко воспринимают 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 «интуитивный» недостаточно внимателен к настоящему – порой сильно рассеян, так как занят переработкой отвлечённой информации. Но зато он 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 вам важнее, когда вас заставляют сделать что-то новое и непонятное: *почему* вы должны сделать это, или *для кого* вы будете это делать. Если вы логик (Т), от вас в таких ситуациях чаще всего можно услышать «Зачем?» и «Почему?». Если этик (F): «Для кого?».

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

F-тип ориентирован на людей, он тонко различает эмоции 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 эмоциях. При этом логик зачастую только выглядит безразличным и

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

Логический тип оценивает поступки с точки зрения «правильно-неправильно», «разумно-глупо». Он ориентирован на систему, закон и порядок. Любит анализировать различные вопросы и устанавливать логические связи. Ради дела может игнорировать чувства людей.

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

Может сложиться впечатление, что этик не обладает логикой. Безусловно, логическое мышление у них развито не хуже, чем у Т-типов, отличие состоит в том, что этик в свои логические размышления включает «этическую поправку».

*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)?<sup>10</sup>**

Эти контрастные типологические черты были предложены (в такой транскрипции) уже послепюнговскими исследователями. Определить их довольно просто.

Задайтесь вопросом: вы предпочитаете, чтобы все было 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

---

<sup>10</sup> Данная пара типологических качеств в прямом понимании не является новыми функциями психики. Они всего лишь определяют, какие функции у человека развиты в большей степени: либо восприятие информации (Воспринимающие типы – P, от англ. «Perceiving», по Юнгу – «иррациональные»), либо оценка информации (Решающие типы – J, от англ. «Judging», по Юнгу – «рациональные»).

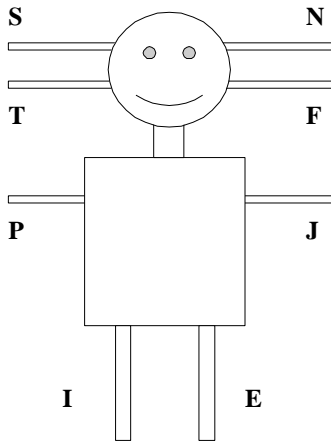
к планированию и доведению всего до завершения. Гибкого типа, напротив, не волнует, успеет он точно к назначенному времени или нет, он не любит ничего планировать заранее и вообще не любит ограничивать себя какими бы то ни было рамками. В его комнате, на столе почти всегда «творческий беспорядок», на 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, обеду или завтраку, сделал домашнее задание, выполнил обязанности по дому. J-тип, как правило, помнит и легко справляется с повседневными делами. Он уверен в себе, его речь четкая и точная. P-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. Соблюдает дисциплину сам и требует этого от других. У Воспринимающего P-типа работоспособность связана с изменчивым настроением. Он обычно действует без подготовки, «веря в свою удачу». Может начинать сразу много дел, не доводя их до конца. Но он быстро реагирует на изменения обстановки, может прекрасно маневрировать.***

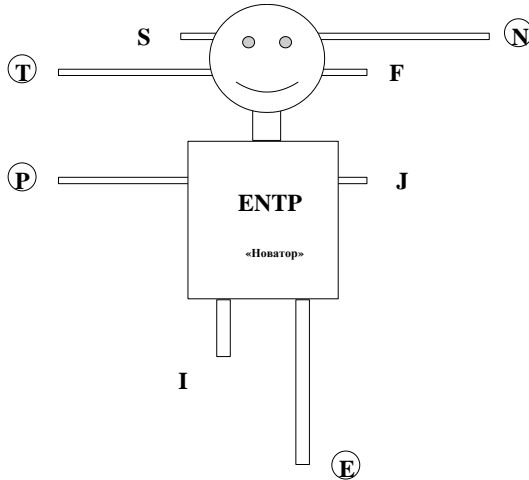
### 3.5. Построение формулы психотипа

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 представлено на рисунке.



Модель личности (теоретическая).





Построение конкретного психотипа личности  
(по результатам диагностики).

Как Вы уже поняли, в каждом из нас присутствуют все вышеописанные восемь качеств, и мы отличаемся друг от друга различными вариантами преобладания одного из них над другим.

После диагностики, когда Вы определили преобладающие функции в каждой из четырёх пар, теоретическая модель превращается в реальную.

Но стоит сказать, что психотип – это не просто набор «букв»-функций. 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).

В таблице указаны основные 4 базовые функции (S, N, T, F) в различных «оттенках» той или иной вертности (e-экстравертированный, i-интровертированный). В обозначениях психотипов на первом месте (в ядре личности) стоит самая сильная базовая функция психотипа, которая определяет профориентацию человека.

### ТАБЛИЦА Различные проявления основных 4 функций

Обобщенная функция	Буквенное обозначение		Психологическая интерпретация		Формула психотипа
			Общая	Для конкретного психотипа	
ЛОГИКА	Т	Те	«Логика деловая»: Прагматизм, выгодность, эффективность, целесообразность, экономичность, технология.	Логика выгоды проектов	ЕТеNJ Предприниматель
				Логика реализации проектов	ЕТеSJ Администратор
		Тi	«Логика структурная»: Систематизация, анализ, структура, схема, иерархия, научная теория, классификация.	Логика аналитических схем	ITiNJ Аналитик
				Логика конкретных фактов	ITiSJ Инспектор
ЭТИКА		Fe	«Этика эмоций»: Эмоции, настроение, страсть, артистизм, «нервность», энергетика человека.	Этика восхищения	EFeNJ Наставник
				Этика призыва к действию	EFeSJ Энтузиаст

	<b>F</b>	<b>Fi</b>	«Этика взаимоотношений»:	Этика взаимоотношений	<b>IFiNJ</b> Гуманист
			Отношения людей: симпатия–антипатия, любовь–ненависть, долг, мораль, нравственность.	Этика соблюдения чести	<b>IFiSJ</b> Хранитель
<b>С Е Н С О Р И К А</b>	<b>S</b>	<b>Se</b>	«Сенсорика силовая»:	Сенсорика принуждения	<b>ESeFP</b> Политик
			Здоровье, воля, сила, позыв к активному действию, экспансия, напористость, способность добиваться цели.	Сенсорика требовательности	<b>ESeTP</b> Маршал
		<b>Si</b>	«Сенсорика ощущений»:	Сенсорика совершенства вещей	<b>ISiTP</b> Мастер
			Эстетизм, красота, гармония пространственных форм, ощущение удобства, комфорт, наслаждение, самочувствие.	Сенсорика гармонии	<b>ISiFP</b> Посредник

<b>И Н Т У И Ц И Я</b>	<b>N</b>	Ne	«Интуиция возможностей»: Потенциальные возможности, глубинные характеристики объектов, способности человека, истинные внутренние качества.	Интуиция возможностей человека	<b>ENeFP</b> Инициатор
				Интуиция проектов	<b>ENeTP</b> Новатор
		Ni	«Интуиция времени»: Предчувствие, прогнозирование, способность улавливать динамику развития, чувство темпа.	Интуиция событий	<b>INiTP</b> Критик
				Интуиция отношений в обществе	<b>INiFP</b> Романтик

Исходя из того, что трактование теории Юнга в различных изданиях довольно сложно для восприятия, в заключение этого раздела вернёмся ещё раз к толкованию базовых функций на модели восприятия и переработки информации.

Суть открытия Юнга состоит в том, что ему удалось описать внутренние механизмы главного закона живой природы – закона самосохранения или выживания. Если быть кратким, то он звучит так: «Если хочешь выжить, то постоянно сканируй информацию вокруг себя (и внутри) и давай ей оценку!». Другими словами в каждом человеке существуют два неосознаваемых побудительных мотива – «хочу знать, что это?», и «что с этим делать или как это можно оценить?». Работает он следующим образом:

1. Наши 5 органов чувств в непрерывном режиме собирают информацию об окружающей обстановке, словно сканер – это работа сенсорики (S). С развитием цивилизации у человека появилось и «шестое чувство» – интуиция (N), с помощью которой стал возможен прогноз событий и выявление возможностей объекта внимания. Можно сказать, что сенсорика собирает очевидную и конкретную информацию, а интуиция – неочевидную, скрытую. Интуиция в данном случае – не парапсихологическое явление, а всего лишь наш предшествующий опыт, оформленный в виде своеобразных конструкторов, хранящихся в памяти и всплывающих 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 или этики.

В любом человеке действуют все восемь перечисленных функций, но потому мы и отличаемся друг от друга, что какие-то функции развиты у нас в большей степени, чем другие. Например, если преобладают функции восприятия информации (S или N), то таких людей называют «воспринимающими» (P). Если преобладает развитие функций оценки информации, то это люди «оценивающие» или «решающие» (J). «Решающие» (J) люди будут чувствовать дискомфорт, если не примут быстрого решения, это избавит их от мук постоянного сомнения – «А верно ли я веду себя дальше?» и позволит планомерно двигаться к цели. «Воспринимающие» (P) же, наоборот будут себя чувствовать «не в своей тарелке», если быстро будут принимать окончательное решение, не собрав дополнительной информации, которая может подтвердить «скороспелость» такого решения.

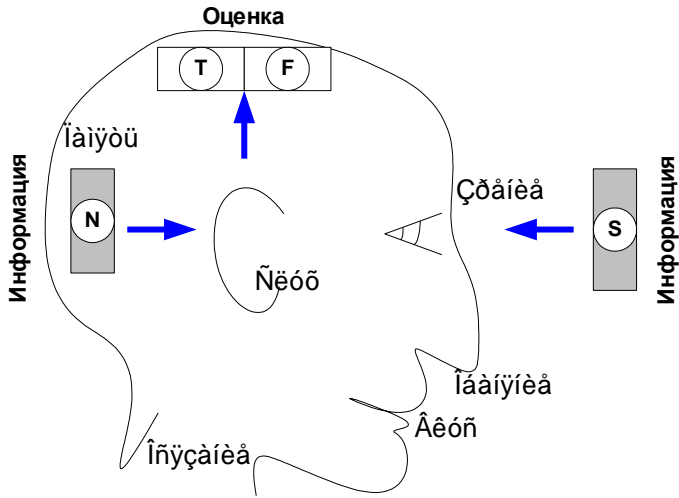


Рис. Механизмы взаимодействия с окружающей средой

**ТАБЛИЦА. Типы людей: по способу обработки информации**

«Хочу знать, что это?»				«Что с этим делать или как это можно оценить!»			
Люди, воспринимающие информацию – («Воспринимающие» – Р)				Люди, дающие оценку информации – («Решающие» – J)			
S		N		T		F	
Опираются только на свои 5 органов чувств		Опираются на внутреннюю память (интуицию)		Дают оценку с помощью формальной логики		Дают оценку с помощью «этической логики»	
Se	Si	Ne	Ni	Te	Ti	Fe	Fi
а) Насколько силен или слаб противник ?	а) Насколько совершен на или неудобна вещь?	а) Каковы возможны сти объекта?	а) Каков прогноз явлений ?	а) Это выгодно – невыгодно!	а) Это верно или ложно!	а) Это мне нравится – не нравится!	а) Это морально – аморально !
б) Насколько опасен или не	б) Насколько красива или не	б) Каковы возможны сти субъекта?	б) Каков прогноз социальных	б) Полезно – бесполе	б) Есть смысл – нет смысла!	б) Предпо читаю или не	б) Человечно или бесчелове

опасен мир?	красива вещь?		событий ?	зно!		предпоч итаю!	чно!
----------------	------------------	--	--------------	------	--	------------------	------



### **3.6. Дальнейшее развитие теории Юнга: типология**

В последующих работах Юнга его взгляды по проблеме типологии личности фактически не были развиты. Он занялся дальнейшим углубленным изучением подсознания и стал основоположником аналитического направления психологии, которое характерно глубоким проникновением в структуры подсознания. Работа по типированию оказалась для него проходной. Как настоящего ученого, его интересовало только решение научной задачи, а не практическое применение открытия.

Известно, что любая наука в своем развитии проходит несколько стадий. Первый этап – описательный, когда происходит накопление эмпирического, практического материала. Вторая стадия – систематизация, когда уже можно говорить именно о создании фундаментальной науки. И заключительная стадия – это когда благодаря оптимальной систематизации появляется возможность дать прогноз высокой степени достоверности.

Свое дальнейшее развитие типологический подход получил в работах американских исследователей Майерс и Бриггс. О «психологических портретах», то есть о шестнадцати вариантах типичного для разных людей поведения, впервые стали рассуждать Майерс и Бриггс, добавившие в аппарат типологии еще одну пару противоположных качеств: решающие – воспринимающие. Точнее, в их работах было сформулировано прикладное значение открытия Юнга. Они довели деление до 16 рабочих психотипов. Ведь у Менделеева тоже не все ячейки были заполнены сразу, некоторые элементы были открыты только после его смерти.

К созданию собственной методики Бриггс и Майерс подтолкнула проблема трудоустройства

деобилизованных солдат после второй мировой войны. Проблема была очень острой. Вопрос, как подобрать человеку работу, адекватную его способностям, привел Изабель Бриггс к пониманию важности диагностики индивидуальных различий. В тоже время мать Изабель, Кэтрин Майерс, активно изучала работы Юнга, посещала его лекции и даже вела с ним переписку. Сочетание практики дочери и теоретических размышлений матери плюс более чем десятилетнее исследование, проведенное ими, привело к созданию Индикатора Типов, названного их именами. Впервые МВТИ был опубликован в 1959 году.

Вначале он тяжело воспринимался профессиональным сообществом психологов, которое состояло практически только из мужчин. Половая принадлежность авторов МВТИ, а также отсутствие у них профессионального психологического образования мешало тогдашним врачевателям душ воспринимать разработки Майерс-Бриггс всерьез. Широко популярной методикой Индикатор Типов стал лишь в восьмидесятые годы, когда возрос интерес к работам Юнга и появилось понимание необходимости учета индивидуальных различий и способностей людей в различных сферах.

Более того, Майерс и Бриггс дали первые технологические инструменты для типирования в виде определенной батареи тестовых систем, которые потом получили свое развитие и этническую адаптацию. Для применения МВТИ в России или любой другой стране недостаточно его просто перевести, надо провести исследование, чтобы лучше адаптировать к национальным культурным и языковым условиям. Так, например, версия МВТИ, созданная для Великобритании, отличается от американской, хотя язык вроде бы один и тот же – английский. Версии МВТИ были созданы на 26 языках

мира. MBTI завоевал США, Великобританию, Францию, Германию, Испанию, Японию и другие страны.

*Ассоциация Психологических Типов (Association for Psychological Type (APT)) является крупнейшей американской национальной организацией, поддерживающей все школы типологии и все организации, пользующиеся MBTI. Ассоциация ведет психологические занятия по использованию MBTI, издает журналы, бюллетени, проводит научные конференции, посвященные психологическим типам.*

*Чтобы не утомлять разницей научных подходов бизнесменов, желающих применить методику, Ассоциация предложила типологический стандарт. Он признан во всем мире и стал своеобразной «менделеевской таблицей» в психологии. Этот стандарт в США активно используется везде: при профориентации старшеклассников, в бизнесе и даже в Пентагоне при подборе совместимых экипажей подлодок.*

*В этом стандарте принято англоязычное буквенное обозначение психотипов.*

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

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

### 3.7. Существенная типологическая оговорка

Говоря о типоведении, необходимо сделать существенную оговорку. В России типоведение, как практическая наука, находится в стадии развития. Поэтому все, кто ею сегодня занимается, является по сути ее творцом.

Наш опыт позволяет утверждать, что понятие «психотип» нельзя трактовать с «математической» точностью. Прежде чем рассматривать личность работника, особенно управленца, (его психотип) в бизнес-среде, следует учесть его уровень развития (В.В.Гуленко), возрастную динамику личности (У.Гарольд Грант), управленческую компетентность (ООО «Хантер») и личностно-адаптационную энергию (Г.Селье). Данный подход позволяет избежать тех ошибок, которые возникают при однозначной трактовке такого сложного понятия, как «психотип». Рассмотрим некоторые из вышеназванных показателей.

Окружающая среда оказывает свое воздействие на каждый из психотипов как в положительном, так и в отрицательном плане. Поэтому один и тот же психотип может быть неразвитым, демонстрировать низкий уровень развития, либо, наоборот, высокий. Ознакомьтесь со сравнительной таблицей, предложенной В.Гуленко.

#### Влияние среды на уровень развития психотипов

	<b>Управленцы (ST)</b>	<b>Социалы (SF)</b>	<b>Исследователи (NT)</b>	<b>Гармонизаторы (NF)</b>
--	----------------------------	-------------------------	-------------------------------	-------------------------------

<i>низкий уровень развития</i>	грубость, деспотизм, интеллектуальная неразвитость, примитивные интересы, навязывание своей воли, механистичность, бездушность.	мещанство, настрoй на развлечения, сплетни, легкую жизнь без усилий, флирт, кумовство, скандальность.	нереалистичность 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, настрoй на координацию усилий, деловое сотрудничество, учет взаимных интересов, объективный контроль, владение эмоциями.	заботливость, справедливое распределение благ, уважение прав человека, коллективизм, общительность, благожелательность, авторитет семьи.	демократизм общения, связь с практикой, социально значимые открытия, высокий интеллект, широта кругозора, независимость суждений, оптимизм.	возвышенность, духовный поиск, благородные идеалы, умение самоотверженно любить и верить. сочувствие, психологизм, мастерство слова.

С годами мы меняемся, и можем показаться совсем другими своим знакомым, с которыми мы не встречаемся много лет. Но, подобно фундаменту старого дома, наша личность практически не

изменилась, все перемены произошли только в наблюдаемом со стороны поведении («перепланировка фасада»).

Однако это не означает, что перемены, рост и развитие невозможны, что мы безнадежно «застыли». Просто перемены в основе нашей личности идут чрезвычайно медленно. А иначе и быть не может – изменение чего-то в себе волевым образом (естественно, в лучшую сторону) требует от нас огромной работы. Если бы нам легко было себя менять, то в мире наступил бы хаос.

Один из постулатов типологии гласит: с возрастом человек развивается и постепенно овладевает всеми восемью предпочтениями (функциями). Теория развития психотипов была выдвинута У.Гарольдом Грантом – одним из тех, кто впервые применил на практике теорию типов личности.

До некоторой степени психотип человека развивается по стадиям, которые можно рассчитать заранее.

### **I стадия: От рождения до 6 лет.**

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

### **II стадия: От 6-ти до 12-ти лет.**

В этом возрасте у детей естественным образом начинает выходить на первое место их главная (первая в ядре личности) функция, которая становится движущей силой нашего типа личности. При должной поддержке она развивается и дальше, в результате из ребёнка вырастает уверенный в себе взрослый человек. Если же этому процессу мешать, то это скажется на жизни ребенка самым отрицательным образом.

### **II стадия: От 12-ти до 25-ти лет.**

С 12 лет у нас начинает проявляться вторая вспомогательная функция. Помните, что эти две функции и составляют нашу личность (ядро психотипа). Но с ярким проявлением этих основных составляющих начинают «действовать» и третья и четвёртая функции (хотя они всё ещё не развиты). К 25-ти годам мы уже полностью сложились как личность, кстати, к этому возрасту человек приобретает определённую профессию.

**К счастью, на этом развитие не заканчивается!**

### **IV стадия: От 25 до 50 лет**

Примерно после 25 лет начинает раскрываться наша третья функция. Реально она раскрывается после 40 лет. Этот период совпадает с другим явлением, которое психологи называют «кризисом середины жизни». В сорок лет человек начинает задумываться над тем, что впереди осталось не так много времени, всё ли он сделал правильно и стоит ли оставшиеся годы проводить так же, как в молодости. Часто случается, что люди начинают переоценивать свои ценности и менять приоритеты.

С точки зрения типологии средний возраст – это очередной этап развития функций психотипа, то есть, чтобы стать более приспособленным к жизни, мы начинаем развивать в себе сначала третью, а затем четвёртую функции. Мы становимся более жизненными и начинаем обращать внимание на то, что раньше считали неважным.

### **V стадия. После 50 лет.**

В поздний период жизни мы начинаем пользоваться своей четвёртой функцией. Как известно, это самая неразвитая наша функция, и чтобы её задействовать, от нас потребуются непростые усилия, но этот труд себя оправдывает с лихвой.

*Если на протяжении жизни ваш тип личности развивается нормально, то примерно после пятидесяти лет или около того вы в состоянии пользоваться всеми четырьмя функциями, в зависимости от потребности.*



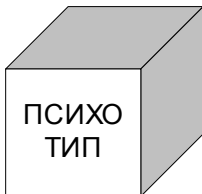
*Основными источниками ваших самых сильных качеств по-прежнему являются первая и вторая функции, к третьей и четвертой надо относиться с особым вниманием.*

***И самое главное: когда вы начинаете пользоваться всеми своими функциями, то обнаружите, что перед вами открылся путь к расширению своих способностей и мастерства!***

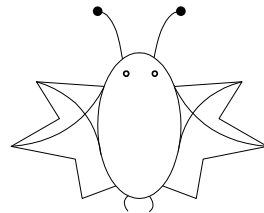
Понятие адаптационной энергии введённое Гансом Селье, основоположником учения о стрессе мы рассмотрим в последующих главах.

Понятие **психотип** – это теоретический конструкт личности (рафинированная модель). Важнее не сам психотип, а то, чего смог достичь человек, кем он стал. Психотип – это куколка, из которой постепенно вырастает прекрасная бабочка. Читая описание психотипа, вы всегда должны знать, что у вас «было», это позволит более осознанно закрепить все свои достижения и стремиться к тому, что «надо».

Необходимо предполагать куда более сложный подход, чем просто определение «формулы психотипа» и тем более слепое следование каким-либо инструкциям.



("куколка")



("бабочка")



### **3.8. Опыт применения типологии поведения в бизнесе**

Грамотная профориентация, на наш взгляд, – один из ключевых пунктов управления людским ресурсом в бизнесе. Из истории типологии видно, что оно изначально было задумано Катарин Майерс и Изабель Бриггс для профориентации. В то же время оно быстро вышло за пределы только этой задачи, и в том числе в бизнесе его применение профессиональной ориентацией далеко не исчерпывается. В деловой сфере накоплен колоссальный опыт различного практического применения этой технологии.

До XX века, в соответствии с существовавшими раньше философскими подходами, за основу «человека экономического» принимали его рациональное поведение. Считалось, что в этой сфере деятельности человек ведет себя разумно, экономно и эффективно.

Но затем было доказано, что далеко не все в бизнесе ведут себя разумно и экономно, а 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 не основаны на каких-то рациональных способах экономического анализа. Сорос показал, что никто по-настоящему не обладает алгоритмами, полно и точно описывающими экономическую действительность, – настолько она сложна.

Встает вопрос об инструментарии, описывающем это иррациональное. Наш опыт подсказывает: лучший инструмент – типология поведения.

Типология поведения исходит из глубинных характеристик личности, поэтому благодаря ему возможно описание делового (экономического) поведения людей в его, казалось бы, самых нелогичных проявлениях. Типология поведения

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
- личностная этичность как один из факторов повышения эффективности бизнеса.

А самое интересное, что основные типы бизнес-команд тоже реализуются на уровне типоповедения. Иными словами, по-настоящему работающими бизнес-командами могут быть только те, что построены, осознанно или неосознанно, в соответствии с законами типологического подхода.

### 3.9. Теория межтипных отношений

Исходя из стандартности психотипов, возникает логичный вопрос: а не стандартны ли и отношения между психотипами? Эту закономерность выявила и описала прибалтийская исследовательница Аушра Аугустинавичуте, являющаяся родоначальником соционики<sup>11</sup>.

Поскольку количество психотипов равно 16, то и типов взаимоотношений между ними (интертипные отношения) тоже 16.

Основные постулаты теории интертипных отношений:

- 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, потребуется формулу психотипа представить в более развернутом виде. Поясним это на конкретном примере психотипа Маршал (ESTP) .

Обычно формулу психотипа включают только две базовых 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. Развёрнутая формула психотипа Маршал (ESTP) будет выглядеть следующим образом:

**E (Se-Ti-Fi-Ni) P**

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

**E (I-II-III-IV) P**

На первом и втором месте записывают самые сильные функции психотипа. На третьем и четвёртом 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) .

---

<sup>11</sup> Соционика – наука, также развивающая психотипологические идеи К.Г.Юнга.

Самая сильная функция Fi – (I канал) у Хранителя (IFSJ) мощно действует на такую же функцию Маршала (ESTP), находящуюся в болевой зоне (III канал – «болевая точка»), в которой Маршал (ESTP) будет болезненно воспринимать все замечания Хранителя (IFSJ) в свой адрес по поводу игнорирования этических нюансов при общении с окружающими.

В свою очередь силовые «наезды» Маршала (ESTP) в сторону 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 эти функции не совсем одинаковы (они имеют разную «окраску» по «вертности»: Ne – Ni; Te – Ti).

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

ДУ – дуальные; ПД – полудуальные; ПО – погашение; МИ – миражные; АК – активации; З< – подзаказные; КВ – квазитожественные; З> – заказные; СЭ – суперэго; ДЕ – деловые; ТО – тождественные; РО – родственные; КФ – конфликтные; Р> – ревизные; ЗЕ – зеркальные; Р< – подревизные.

Теория интертипных отношений пока что остаётся теорией, при попытке перенести её в реальность следует делать поправку на общий уровень развития психотипов, их коэффициент управленческой компетентности, на иерархическое расположение в управляющей команде и т.д. и т.п.

Наш опыт бизнес-консалтинга позволяет утверждать, что начинающим консультантам достаточно использовать на практике формирования рабочих команд те интертипные отношения, которые реально проявляются и «работают».

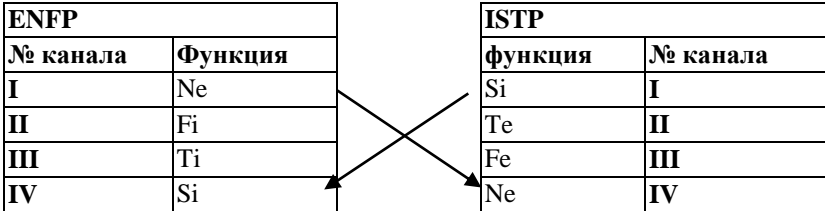
Это, с одной стороны, отношения «КФ» (конфликтные), а с другой «ДУ» (дуально-совместимые). Между этими крайними полюсами есть промежуточные «З» (заказные), «Р» (ревизные) и «ПД» (полудуальные), которых вполне хватает при реальном построении команд. Остальные интертипные отношения сложны как в определении, так и в реализационных схемах консультантов. Видимо, требуются дополнительные научные разработки, чтобы сделать их «работающими» на практике.

В качестве примера рассмотрим «дуальное» интертипное отношение для Инициатора (ENFP) с психотипом Мастер (ISTP).

Дуалом называют «дополняющего» партнёра, то есть человека, чьи функции, являясь сильными, дополняют слабые 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 надёжного партнёра в любом деле – идёт ли речь о семейной жизни, дружбе или о бизнесе.

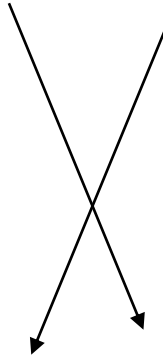
Дуальность означает комфортное гостеприимство. Интересное общение, которое никогда не надоедает. В поведении партнеры уравновешивают друг друга, создавая ощущение психологической «невесомости». Не надо контролировать свои поступки, можно оставаться самим собой. Из-за того, что обязанности в любом деле распределяются почти автоматически, экономится немало энергии для новых дел. Разногласия и споры улаживаются не путем компромисса – нахождения средней линии – а путем сотрудничества, то есть вскрытия истинных нужд другого и удовлетворения их, что является основой истинных привязанностей.

Поясним это графически:



<b>Сенсорика ощущений</b>	
Главное – это мир ощущений, гармония, баланс и соразмерность во всём, сочетание эстетики и целесообразности, хорошее ощущение своего тела, способность создать комфорт, уют.	<b>Si</b>
<b>Интуиция возможностей</b>	
Слабость понимания скрытых процессов, трудность понять себя и почувствовать собственные возможности, признательность к тем, кто поможет осознать собственную уникальность	<b>Ne</b>

<b>Интуиция возможностей</b>	
Мастерство в том, чтобы угадать новую перспективную возможность, раскрыть способности людей, умение за внешностью осознать суть.	<b>Ne</b>
<b>Сенсорика ощущений</b>	
Слабое ощущение своего тела, его потребностей, трудности в налаживании быта, неумение заботиться о финансах, стремление избавиться от этих хлопот, если кто-то возьмёт их на себя.	<b>Si</b>





### **3.10. Базовые характеристики психотипов**

По материалам работ В.В Гуленко.

#### **1. Маршал (ESTP)**

##### ***Сильные стороны:***

Отличается лидерским характером. Человек волевой, мобилизованный, энергичный.

Обладает быстрой реакцией, сочетающейся с хорошей выдержкой.

Умеет управлять людьми, быстро 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 смелого действия.

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

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

Неугодным 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, но при этом добр. 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. Обаятелен, демократичен, 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, что приводит к внутренним размышлениям и сомнениям, которые он скрывает.

Его настоящим доверием пользуются немногие.

Довольно консервативен к новому: ему нужно определенное время, чтобы разобраться в новой технологии и убедиться в ее практичности.

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

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

Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают.

Свое отношение переносит на окружающих.

### 3. Мастер (ISTP)

#### ***Сильные стороны:***

Умеет совершать разумные и полезные поступки. Адаптирует новые идеи к практике, извлекает из них максимум пользы.

Ему присуще неброское, тихое упорство при обязательном завершении всего начатого, скромность.

Изобретателен 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, предпочитает умеренность и гармонию.

Ценит дружбу. Если человек обратился к нему за помощью, помогает, не жалея 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. Предупреждения об опасности вызывают у него не страх, а интерес, желание испытать себя.

#### ***Проблемы:***

Склонен к скепсису, любит анализировать и подшучивать.

На людях обычно не демонстрирует свои эмоции и чувства, хотя довольно 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, либо не устраивает его.

Заботлив и внимателен к людям, очень считается с их удобствами. Дипломатичен, хорошо умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело. Может отлично наладить комфорт в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия и 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 мягко пристраиваться к собеседнику. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив.

Стремится к хорошему материальному 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 удастся напряженная деловая активность, трудно долгое время быть подвижным, динамичным.

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, не обещает никакой выгоды лично ему, может симулировать.

Не видит смысла в пустой суете и напрасной трате сил. Не любит преувеличений, нуждается в фактах и доказательствах.

Старается избегать начальства, уклоняется от скучных, сугубо деловых разговоров.

Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела.

Плохое самочувствие сильно снижает его работоспособность.

Часто делает вид, что многое может сделать, хотя это не всегда возможно.



## 5. Администратор (ETSJ)

### ***Сильные стороны:***

Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять практическое решение.

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

Очень прагматичен: поступки людей оценивает с точки зрения их пользы. Любит во всем надежность и основательность. Отличается высокой работоспособностью.

Умеет бережно и рационально обращаться с деньгами. Практичность и добротность вещей предпочитает моде. Любит во всем порядок. Обладает развитым 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 шутливой форме.

Ему не хватает дипломатичности в отношениях.

Бывает излишне резок в своих критических оценках. Осуждает всех, кто, по его мнению, недостаточно качественно и честно работает.

Избегает делать комплименты, хвалить за хорошую работу – считает ее нормой.

Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют

некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет властность и требовательность.

Стрессорам, особенно его выбивают из колеи ситуации неопределенности. Тяготится долгим ожиданием 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 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 разнервничаться, сорваться, проявить резкость и 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.

Противник пустой траты времени, 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 добывается сам, не надеясь на других.

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

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

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

### ***Проблемы:***

Накапливает отрицательные эмоции, которые способен некоторое время сдерживать. Но если их слишком много – выходит из себя, переживает. Может даже заболеть.

Не может действовать без эмоционального контакта с собеседником, поэтому ему трудно взаимодействовать 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 отделяя главное от второстепенного, перегружая 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, точность и конкретность, доверяет только официальным или проверенным источникам информации.

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

Аккуратно ведет документацию, любит уточнять факты, охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает.

Будучи администратором, 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.

Периодически напускает на себя официальный и непрístupный вид, 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 или методы работы.

Скрытен, не любит делиться своими впечатлениями с посторонними.

Боится перемен и нестабильности.

Плохо разбирается в отношениях других к себе.

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

## **8. Хранитель (IFSJ)**

### ***Сильные стороны:***

Хорошо разбирается в отношениях между людьми.

Добросовестен, обязателен, пунктуален. Ко всему готовится заблаговременно. Выполняет начатую работу тщательно и последовательно. Человек долга. Не жалеет сил и времени для создания порядка.

Заставляет себя делать даже не интересную, но необходимую работу.

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

Имеет сильную выдержку и самообладание. Принципиален, если надо, твердо и напористо защищает себя и своих близких.

Постоянен в своих привычках и привязанностях.

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

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

Хранит верность в семье.

На мероприятия не опаздывает. Стремится равномерно распределять дела по времени, постоянно загружен какой-либо работой.

Трудолюбив в быту.

### ***Проблемы:***

Болезненно переносит несправедливость и неэтичность.

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 частых перемен.

Ему трудно определить индивидуальные способности людей, ко всем склонен предъявлять одинаково высокие моральные требования.

Не любит, когда кто-то подвергает оценке его качества, так как внутренне не всегда в них уверен.

При попытках подавить его может проявлять агрессивность.



## **9. Новатор (ENTP)**

### ***Сильные стороны:***

Хорошо развито познавательное мышление. Эрудирован, любознателен, много читает и запоминает. Обладает развитой интуицией, помогающей выбрать правильное решение. Хорошо видит правильные перспективы идей и дел.

Может найти неожиданное решение проблемы там, где не видят его другие, на основании разнообразной информации и рассмотрения ее как бы со стороны, интуитивно. Охотно советует, как выпутаться из сложных ситуаций. Расплывчатые идеи способен переработать в теорию, имеющую форму системы.

Структуралист и 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. Не может жить по строгому плану.

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 удается 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.

Остро ощущает поток времени, считает недопустимым отставание в делах.

Большой труженик, с удовольствием занимается делами, приносящими пользу.

Любознателен, интересуется новшествами, которые можно применять на практике. Хорошо разбирается в вопросах деловой активности. 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 деловой ясности и четкости.

Не любит действовать вслепую, без подготовки. Планирует свои мероприятия заранее.

Не любит хитрости и уловок, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях.

Часто проявляет себя как спонсор и меценат. Может жить без комфорта, если надо. Даже если ему придется трудно, ныть никогда не станет.

Оптимист, постоянно излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни.

### ***Проблемы:***

Не все могут выдержать его напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять, навязывая свой ритм окружающим. Обычно забот оказывается так много, что не может всюду успеть.

Часто строит далеко идущие, хотя не до конца продуманные планы. Может чрезмерно рисковать, первым бросается во все сомнительные мероприятия.

Очень говорлив, любит рассказывать и обсуждать прочитанное и услышанное.

Может одеваться достаточно небрежно, не любит, когда на его внешность обращают пристальное внимание.

Нетерпелив по натуре, поэтому часто допускает небрежность в оформлении деловой документации, в работе, требующей скрупулезности тщательности, «творческий беспорядок» в быту и на рабочем месте. Суетлив, неусидчив.

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, сильно развитую логику. Умеет выделить главное и отсеять второстепенное в анализируемом материале. Любит обобщать факты, хорошо разбирается в схемах, классификациях и структурах. Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы.

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

По натуре добр, но дело ставит выше личных интересов и отношений. Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем.

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

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

Хорошо чувствует время, на мероприятия и встречи обычно приходит пунктуально.

Осторожен, чувствует опасность.

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

### ***Проблемы:***

Недостаточно гибок в отношениях.

Предпочитает говорить о том, что его интересует, посторонние подробности в речи собеседника пропускает мимо ушей.

Если тема ему неинтересна, старается уйти от разговора, так как не желает тратить время попусту.

Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке.

Может проявлять упрямство и бескомпромиссность. Не терпит, чтобы им командовали, хладнокровно отвергает волевое давление.

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. Экономен, тщателен в работе, добросовестен и исполнительен.

Эрудирован, много читает и размышляет. Помнит прочитанное в подробностях и образно пересказывает окружающим.

Имеет сильную интуицию, благодаря которой может предвидеть итог затеваемого дела.

Хорошо оценивает степень риска, часто дает советы проявлять осторожность и осмотрительность, 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 и уют.

Вежлив в общении.

Обладает чувством юмора, умеет утешить отчаявшихся.

### ***Проблемы:***

Скептик по природе, замечает все противоречия и несовершенства окружающего мира.

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

Не умея управлять своим настроением, бывает то излишне придирчивым и ворчливым, то добрым и уступчивым.

Его эмоции отражаются на окружающих.

Из-за своей скрупулезности не всегда успевает доводить начатое до конца.

Осторожен и нерешителен в новых начинаниях.

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

Бывает упрям и несговорчив, если уверен в своей правоте, которую он доказывает фактами.

Прямому волевому воздействию не подчиняется.

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

Ему трудно проявлять волевое давление или уговаривать что-либо сделать.



### 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 даже предсказывать поведение окружающих.

Тянется к незаурядным людям, интересуется всем необычным и загадочным. Увлечшись какой-либо идеей, охотно ее рекламирует, становясь ее 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 желания поддерживать со всеми хорошие отношения перегружает себя лишними контактами.

Доверчив по натуре, в разговоре может порой рассказать лишнее.

Быстро разочаровывается в объектах своих симпатий.

Может быть экзальтированным, сильно зависит от настроения.

Не любит регламентации и строгих правил, стесняющих его независимость.

Противник иерархии и чиновничества. Не приемлет условностей и предрассудков.

Довольно неорганизован и непрактичен.

Часто не успеваает 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 даже 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 своими эмоциями, повести за собой.

Тревожится об опасности, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать.

Предусмотрителен и дальновиден, умеет правильно распределить мероприятия во времени.

Верит в неограниченные возможности и способности человека. Старается понять мотивы поведения людей, стоит на моральных позициях воспитателя и наставника.

Пунктуален, имеет развитое чувство ответственности.

Обычно имеет широкие гуманитарные интересы.

##### ***Проблемы:***

Ему с трудом удастся внутреннее равновесие.

Склонен излишне драматизировать события.

Самолюбив, раним, настроен 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.

По натуре аристократичен, может допускать крайности в одежде, самовыражаясь таким образом (экстравагантность или, наоборот, элементы небрежности).

Не любит делать много дел сразу.

Недоверчив к непроверенной информации.

Критику своей внешности и привычек в быту переносит болезненно.

Может допускать небрежность в оформлении деловой документации.

## 15. Гуманист (IFNJ)

### ***Сильные стороны:***

Хорошо разбирается во взаимоотношениях между людьми.

Стремится к самоусовершенствованию, проявляет интерес к морально-философским проблемам.

Может оценить способности людей.

Проявляет понимание, терпимость. Может идти на компромиссы ради мира и согласия. Отзывчив и внимателен. Принимает людей такими, какие они есть: прощает им их слабости и не пытается переделать насильно.

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.

Стремится во всем придерживаться принципов гуманизма и справедливости.

### ***Проблемы:***

Впечатлителен и раним.

Тяжело переживает конфликты и недоразумения, стрессонеустойчив.

Очень щепетилен, не любит обременять собой других. Вместе с тем плохо переносит одиночество, нуждается во внимании близких людей.

Увязая в деталях, часто переутомляет себя.

Ему с трудом дается оценка качества своей работы и затраченного на нее времени.

Доверчив и искренен, о чем приходится порой сожалеть, так как его добротой злоупотребляют.

Довольно самодостаточен, малоинициативен и инертен в своем поведении.

Не вникает в то, что не касается круга его интересов.

## 16. Романтик (INFP)

### ***Сильные стороны:***

Эмоционален, обаятелен. Мягкий, тактичный человек. Обладает утонченностью в восприятии мира.

Часто имеет развитые гуманитарные интересы. Чуток и внимателен к людям, старается со всеми поддерживать ровные отношения. Проявляет терпимость к недостаткам и слабостям других.

Романтичен и оптимистичен, верит в светлое будущее.

Компромиссен: умеет терпеливо ждать и прощать. Хорошо развито предчувствие, тревожится за исход дела, хотя внешне этого не показывает.

Уважает сильных авторитетных людей, которые могут выдать конкретные указания.

В интересах дела может проявлять хорошие дипломатические способности, располагая людей к себе своей скромностью и обаянием.

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

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

### ***Проблемы:***

Внутренне раним, противоречив. Несколько неуверен в себе, склонен к сомнениям и колебаниям в выборе решения.

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

Из-за рассеянности иногда забывает выполнять обещания.

В работе склонен утопать в деталях, отвлекаться на мелочи и при этом не успевать 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.



### 3.11. Тренинг здесь и сейчас

Задания	Ваши ответы
<p>№1. Определите, кем является муж – экстравертом (E) или интровертом (I): Муж обращается к жене: <b><i>Извини меня, что я тебя перебиваю в то время, когда ты молчишь!</i></b></p>	
<p>№2. Определите, кем является жена – воспринимающим (P) или решающим (J): Жена: <b><i>Ты чего сидишь, время поливать огород?</i></b> Муж: <b><i>Но ведь на улице дождь!</i></b> Жена: <b><i>Так надень плащ.</i></b></p>	
<p>№3. Определите, кто есть кто в этой паре. Интуитивный (N) и сенсорный (S): Муж: <b><i>Будь любезна, не скажешь сколько времени? Мы не опоздаем?</i></b> Жена: <b><i>Не беспокойся дорогой, мы успеваем...</i></b> Муж (с лёгким раздражением): <b><i>Скажи который час?</i></b> Жена: <b><i>Скоро восемь.</i></b> Муж (раздражённо): <b><i>Ты на часы можешь посмотреть и назвать положение стрелок???</i></b> Жена: <b><i>В чём дело? Я же сказала, у нас ещё уйма времени.</i></b></p>	
<p>№4. Определите, кто подруги. Этический (F) и логический (T): Оля: <b><i>Расскажи мне технологию приготовления своего фирменного салата?</i></b></p>	

Маша: *Я затрудняюсь сказать как именно я его делаю, но я знаю, нельзя никого обидеть: папа любит поострее, мама не очень солёное, а вот Коля обожает, когда в салате много майонеза!*

## Глава 4. Развитие бизнеса

### 4.1. История развития мирового бизнеса

Заглянем в прошлое. Посмотрим, как решалась по мере развития производства проблема увеличения его эффективности.

*По-настоящему грандиозные сооружения были созданы человечеством именно в период рабовладельческого социализма. Самой крупной по трудовым затратам (крупнее, чем египетские пирамиды) была система ирригации между реками Тигр и Евфрат. Тогда там была живописная долина... По трудовым затратам создание этой ирригационной системы превосходит даже постройку Великой Китайской стены. Хотя Китайская стена – единственное сооружение человечества, которое видно из космоса.*

Товарно-рыночная экономика существовала практически во все периоды истории человечества. Наиболее мощные формы организованных трудовых армий нам являет первобытный социализм, существовавший в период рабовладения. Тогда за основу построения общества брались властные категории. И это общество замечательно функционировало, силами рабовладельческих армий заставляя людей работать. Идеальный вариант государства с точки зрения социалистического планового хозяйства!

После падения рабовладельческого строя человечество возвращается обратно к системе натурального хозяйства и ремесленного производства. Здесь первую скрипку уже стали играть не сила и власть, а экономические отношения. В период средних веков начался активный товарообмен. Именно тогда появились знаменитые торговые итальянские республики, с которых и началось накопление торгового капитала.

При феодальном обществе ремесленник осуществлял весь процесс создания продукта от начала до конца. Это было эксклюзивно, красиво и малопродуктивно. Товары были очень дороги, средства доставки – тоже.

И только тогда, когда появились дешевые товары – мануфактура, появилась и буржуазия. Но это еще был не бизнес. Это была определенная форма товарно-денежной экономики, – на более высоком уровне, чем прежде.

По-настоящему бизнес возник только тогда, когда произошло не только разделение труда в классическом

понимании, но и разделение трудовых операций. Каждый рабочий выполнял всего лишь одну операцию, все больше приближаясь к совершенству своей узкоспециальной деятельности. Производство приблизилось к современному. В знаменитом труде «О богатстве народов» Адам Смит описал опыт разделения трудовых операций при производстве английской булавки. И тут произошел качественный скачок. Рост производительности труда составил не разы и проценты, а сотни раз! Оказалось, что этот вид обеспечения товарного рынка может приносить большие деньги. Фактически произошло создание бизнеса, или **I революция в бизнесе**.

Итак, бизнес – это высшая форма самоорганизации рыночной экономики. Рыночная экономика существовала и без бизнеса, сама по себе. Бизнес – это возможность делать деньги на производстве тех продуктов и товаров, которые активно участвуют в товарообмене.

Только в начале XVIII века происходит развитие собственно бизнеса. Чтобы создать бизнес, нужно было взять отдельное предприятие и организовать на нем конкретные процедуры. Надо было просто заставить людей работать. Своеобразной моделью такой структуры являлась армия.

Бизнес начал развиваться в условиях очень жесткой эксплуатации человеческого ресурса. Существовала только одна система оплаты труда – самая эксплуататорская, самая тяжелая – сдельная.

Это продолжалось с нарастанием интенсивности до начала XX века. **II революция в бизнесе** произошла с появлением конвейера. Этот мощный толчок развитию бизнеса дал Генри Форд.

На конвейере впервые возникла повременная оплата труда рабочих. Конвейерная организация труда дала толчок мысли теоретиков менеджмента, появились труды Тэйлора.

За основу организации бизнеса теперь бралась оптимизация функционально-структурных ресурсов. Главным стал не сам производственный процесс, а его

организация. Впервые появились профессиональные управленцы, были развиты теоретические основы менеджмента с учетом механизмов обратной связи (кибернетический подход). Возникли классические школы менеджмента, которые осуществляли управление по определенному целеполаганию.

Это привело к тому, что за модель бизнеса была взята уже не армия, а наиболее хорошо организованная управленческая структура, т.е. бюрократическая. А что такое хорошо организованное управление? Это особое учреждение. Это непрерывно двигающиеся процедуры, документооборот, четкое распределение обязанностей, структурно-функциональные взаимоотношения. Но такая форма организации бизнеса имеет свои ограничения и внутренние изъяны.

*На втором этапе развития бизнеса, когда вопросы управления встали на первое место, произошел процесс структуризации бизнеса, называемый «инжиниринг». В процессе инжиниринга бизнеса создавалась функциональная структура организации, были четко построены процедуры, разведены обязанности, просчитаны критерии деятельности и т.д. Конечным итогом инжиниринга становилась идеальная бизнес-бюрократия: большая компания с советом директоров, с заводами, где все «заняты своим делом». Аналог – российский ВПК. Такая организация часто существует «сама для себя», т.е. лишь для того, чтобы платить зарплату своим работникам. А смысл бизнеса – утерян...*

В бизнесе проявились те парадоксы бюрократии, которые были описаны еще на примере английской государственной бюрократии в знаменитых работах Паркинсона и Питера.

**Закон Паркинсона** говорит о том, 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.

**Принцип Питера** звучит так: **в бюрократической структуре каждый человек достигает своего уровня некомпетентности.** Т.е. 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 Питера и Уотермена (1985) фактически показали исчерпанность функционально-структурных ресурсов бизнеса. Впервые это почувствовали американцы. С ростом компаний выросла и проблема бюрократизации структур, и началось снижение эффективности производства.

**III революция в бизнесе** произошла в 1993 году, когда Хаммер и Чампи издали свой знаменитый труд «Реинжиниринг корпорации». Хаммер и Чампи сказали, что смысл бизнеса не в идеально организованном процессе и не в максимально эффективном управлении. Смысл бизнеса – в реализации его целей. В частности, связанных с такими базовыми понятиями бизнеса, как стоимость, качество, сервис и темпы. Т.е. у бизнеса есть свои цели, которые отличны от целей производственных организаций и бюрократических учреждений.

Таким образом, главным становится подчинение всех организационно-управленческих структур основным задачам бизнеса, сформулированным в бизнес-процессах.

## **4.2. Структурное развитие бизнеса**

Российский бизнес за какие-нибудь 10 лет прошел все стадии развития управления.

Период первоначального накопления капитала: небольшая группа товарищей, хорошо друг другу знакомых, организует фирму и начинает заниматься определенным видом бизнеса. Это первая стадия, на которой бизнес представлял собой «организацию друзей и знакомых», на паритетной основе пытавшихся решить проблему зарабатывания денег. Здесь бизнес выступает в качестве своеобразного хобби.

Когда же впервые появились заработанные деньги, а также необходимость организовывать управление, бизнес в своем развитии перешел к следующей стадии – «разгон друзей и знакомых». Это процесс имел в своей основе две причины: первая – устранение тех, кто мешал распределению денег и появлению реального владельца; вторая причина была связана с управленческой некомпетентностью части «друзей и знакомых».

Итак, появился шеф. Все остальные стали «управляющей командой» – те, кто был способен к выполнению управленческих функций. Они уже не равноправные партнеры, они – свита, сопровождение шефа. Сформировалось «ядро бизнеса», которое включает в себя шефа и управляющую команду.

Дальнейший рост – организация «оболочки бизнеса». В связи с увеличением мощности бизнеса он структурируется, появляется организационная оболочка. Это различные процедуры, документооборот, электронные системы, бухгалтерский учет и т.д., т.е. те вещи, которые необходимы для дальнейшего функционирования бизнеса. На этом этапе происходит дополнительное разделение людей: появляются исполнители, или персонал.

Персонал – это то, что связывает ядро бизнеса с его организационной оболочкой. Наличие персонала порождает необходимость структурирования управления людьми. За основу на этом этапе обычно берется модель учреждения, основанная на бюрократической системе. На этом этапе появляются признаки «бизнеса как учреждения» и включаются бюрократические парадоксы, которые тормозят работу очень многих бизнес-структур.

Развитие бюрократических структур, казавшееся полезным на начальном этапе работы системы, приводит к тому, что нарушается связь между целями шефа и целями управляющей команды, члены которой становятся просто исполнителями. Фактически мы можем увидеть, как воплощаются все законы бюрократии.

Первый закон связан с именем Паркинсона – непрерывный рост количества людей. Каждый руководитель сталкивался с этой проблемой. Бюрократическая структура развивается сама по себе, не имея никаких целей, кроме собственного роста и поглощения любого количества денег.

*Например, начинает работать бухгалтерия. Бухгалтер говорит: я не справляюсь, мне нужно два заместителя. Один заместитель сидит на материальной части, другой на зарплате. Потом заместитель по материальной части говорит: я не справляюсь, мне нужно два помощника. Вводится глава 25, все говорят: о, у нас появился налоговый учет! Штат бухгалтерии должен быть увеличен в два раза!..*

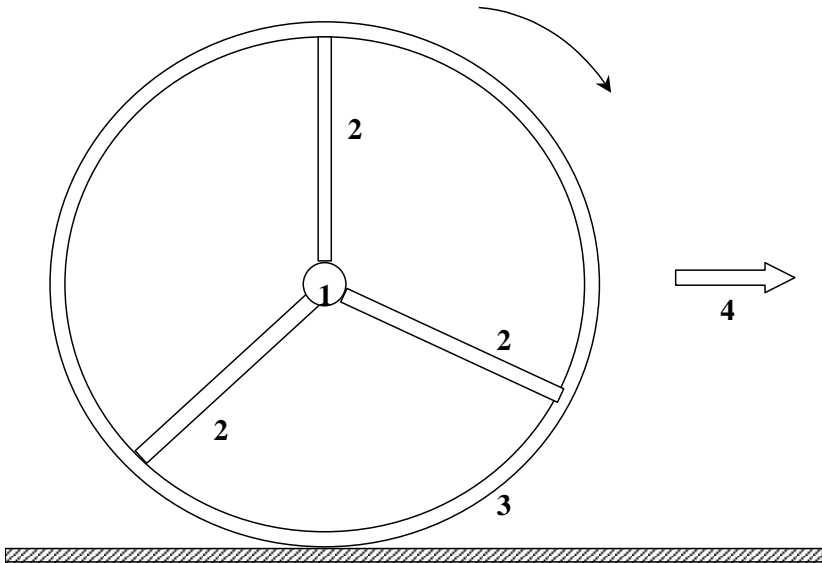
Более опасен второй закон бюрократии: принцип Питера. В бюрократической структуре каждый человек поднимается до своего уровня некомпетентности. Более того, остановившись на этом уровне своей



некомпетентности, он никому не дает ходу. В итоге вся система начинает буксовать.

Происходит первый кризис – кризис, связанный с потерей управляемости бизнеса. Руководитель чувствует, что все вязнет: он движется в одну сторону, а управляющая команда – в другую. Наступает необходимость того, что называется инжинирингом бизнеса.

Инжиниринг бизнеса – это восстановление связей внутри бизнес-структуры, попытка бороться с последствиями бюрократической организации бизнеса. То есть мы должны вернуться к нормальной функциональной структуре организации, соответствующей своей основной цели – получению прибыли. Получившееся «колесо бизнеса» (см. рис.) – это и есть идеал инжиниринга бизнеса, когда четко построены процедуры, разведены обязанности, просчитаны критерии деятельности и т.д. Однако здесь вступает в действие противоречие между бюрократической структурированностью и конечной целью бизнеса. Мнение о том, что идеально функциональная, основанная на бюрократической системе, структура бизнеса дает максимальный результат, оказалось ошибочным.



1. Мотивации и способности работника.
2. Система управления и оценки результатов.
3. Трудовые задания и организационные структуры.
4. Бизнес-процессы.

#### Общая структура и динамика «колеса бизнеса».

*С чем сталкиваются руководители небольших коллективов, бюрократизировав 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 отдельные деньги. А шеф-то видит, что в принципе все должны совместно делать общее дело, гибко подменяя друг друга. На примере маленькой фирмы этот парадокс виден наиболее ярко, тогда как большая бюрократизованная корпорация*

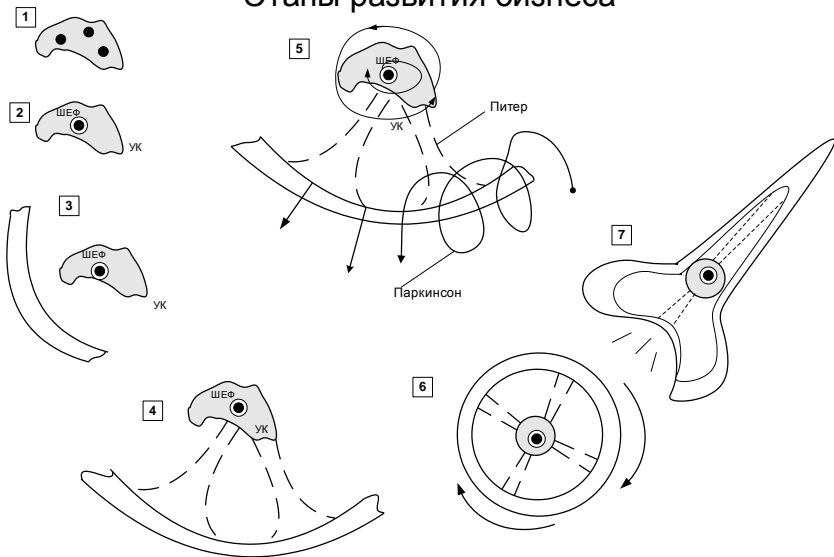
*кажется хорошо организованной и подвижной. Но при изучении конечного результата ясно, насколько такая структура малоэффективна.*

Дело в том, что в бизнесе имеются другие, более важные для конечного результата составляющие. Определение этих составляющих и функциональное изменение структуры бизнеса легло в основу реинжиниринга бизнеса.

Главное – не в соблюдении протоколов и процедур. Бюрократия – это иерархически структурированная система, а бизнес – это процесс, который должен хорошо выполняться всеми участниками вне зависимости от их положения в структуре. Суть бизнеса нарушает принципы бюрократического функционирования.

Реинжиниринг бизнеса на сегодняшний день является наиболее актуальной и сложной проблемой для руководителя, желающего осуществить эффективные изменения своего бизнеса.

### Этапы развития бизнеса



1. Стадия первоначального накопления капитала

2. Стадия структурирования ядра бизнеса.
3. Стадия роста и формирования бизнеса.
4. Стадия формирования управленческих процедур
- 5. Кризис 1 – Потеря управляемости бизнеса.**
6. Стадия инжиниринга бизнеса
7. Стадия реинжиниринга бизнеса

### 4.3. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса

«Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности» – вот как теперь звучит «Отче наш» менеджмента. Именно так определяют понятие «реинжиниринг» его творцы Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в своем классическом труде «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе» (СПб, 1997).

*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 нарачивать мышечную массу, но и готовить тело к реалиям активной обычной жизни. Так зародилась идея «тренинга для активной жизни», или функционального тренинга.*

*Если развить эту мысль, то можно сказать, что технологии и модели для построения человеческого тела, которые практиковались в классическом бодибилдинге – это и есть идеальный вариант инжиниринга бизнеса. Фактически все было сделано для создания прекрасного тела с идеальными пропорциями. Но оказалось, что это тело не может выносить нагрузку спортивных или даже обычных бытовых движений. В жизни мы поднимаемся на лестнице на пятый этаж, убираем квартиру, преодолеваем путь от офиса до автомобиля по гололеду... и ни на каком стандартном тренажере эти движения не смоделируешь.*

*Это новое направление в физическом развитии человеческого тела представляет из себя пример проведенного реинжиниринга. Физически совершенное тело само по себе нужно, важно и полезно для определенных способов получения прибыли (например, участие в соревнованиях, за которые платят деньги). Но для реальной жизни нужно ввести особые требования в тренировку. И реинжиниринг сосредоточился на базовых понятиях бизнеса: стоимость, качество, сервис и темпы. Эти понятия являются главными для реальной жизни, т.е. для настоящего бизнеса.*

Фактически в процессе реинжиниринга из некоей, пусть даже прекрасно организованной структуры мы должны сделать реально работающий бизнес, направленный на конкретную цель и решающий конкретные проблемы.

«Человеческий фактор» и его роль в менеджменте проходит «красной нитью» через весь классический труд по современному менеджменту. Это понятие является ключевым – от переосмысления бизнес-процессов до вопроса «Кто будет осуществлять реинжиниринг?»

Отсутствие высокоэффективной технологии решения этой проблемы приводит к парадоксам реинжиниринга: от 100% успеха в некоторых компаниях до 85% неудач в общем итоге, что говорит об отсутствии какого-то существенного (т.е. влияющего более чем на 80% результативности) элемента в этой технологии.

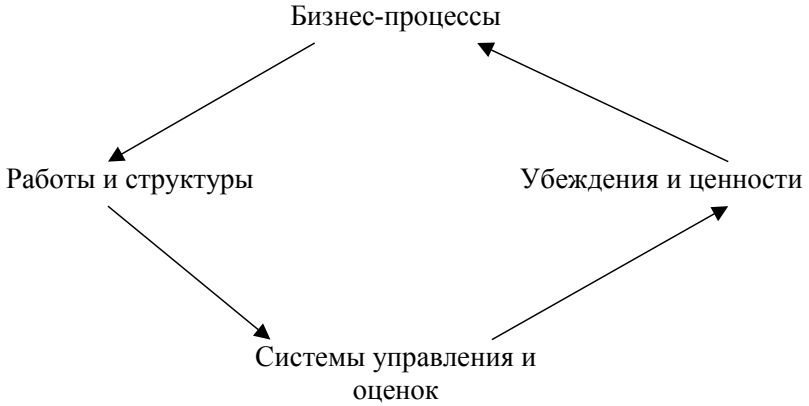
Мы возьмем на себя смелость сказать, что именно «человеческий фактор» и явился «камнем преткновения» для эффективного внедрения реинжиниринга. Столь удивительный разброс результатов говорит о том, что технологически авторы подошли максимально близко к иррациональному ядру бизнеса, когда осталось сделать последний шаг, т.е. связать мотивации и способности менеджера с технологией менеджмента.

О чем же неоднократно говорят Хаммер и Чампи? О «новом мире работ»:

- об изменении рабочих единиц: от функциональных отделов к процессным командам;
- об изменении в характере работы: от ориентированной на простые задачи к многомерной;
- об изменении роли людей: от контролируемых работников к наделенным полномочиями;
- об изменении в методах подготовки к выполнению работы: от профессионального обучения к общему образованию;
- о смещении акцента в критериях оценки результатов работы и компенсации за нее: от деятельности к результатам;
- об изменении критериев продвижения по службе: от результатов к способностям;
- об изменении ценностей организации: от защитных к производительным;
- об изменении менеджеров: от надсмотрщиков к тренерам;
- об изменении организационных структур: от иерархических к плоским;
- об изменении руководителей: от учетчиков результатов к лидерам.

Резюмируя, можно сказать, что в данном подходе должна быть реализована главная идея – идея об изменении роли работника: от придатка к машине или конвейеру к использованию личностных ресурсов.

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 отобразить функционирование оптимальной бизнес-структуры в виде своеобразного «колеса бизнеса», основным двигателем которого являются мотивации и способности работников – как первичный элемент, а не как один из многих (см. главу 4.2.).



#### 4.4. Типологический реинжиниринг как 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), а также впоследствии переносят акцент со слова «радикальное» на слово «процессы». Мы считаем своим долгом дополнить данное определение словами «адекватными менеджерами», которые удачно вписываются между словами «достижения» и «существенных».

Итак, *фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения адекватными менеджерами существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности* – именно так звучит наше понятие реинжиниринга.

Это формула *типологического реинжиниринга* бизнеса, применяющего для решения проблемы «парадокса реинжиниринга» одну из современных технологий управления человеческим ресурсом – типологический подход. «Парадокс реинжиниринга» – это проблема конкретных людей. Наша задача – найти технологический способ подбора адекватных менеджеров.

*Последние подтверждения правильности нашего решения этой проблемы мы получили от знаменитой компании «Фольксваген коучинг МБХ». Это специальная служба персонала корпорации «Фольксваген». Все вопросы подбора кадров решают не в самой корпорации, – этим занимается выделенное подразделение, которое имеет свое юридическое лицо. Представитель этой фирмы назвала только две психологических технологии, которые позволяют решать проблему оценки качества*

*управленцев. Это НЛП (нейро-лингвистическое программирование), как тактическая технология, и типоведение, как особый механизм стратегической оценки ядра личности управленца.*

Итак, мы применяем **типоведение** для решения проблемы реинжиниринга. Для оценки и подбора адекватных менеджеров используется особая технология, которая позволяет резко снизить процент ошибок. Воспроизводимость метода и его эффективность достигает более 80%. Метод очень непростой в практическом применении, но он представляет собой реальный выход из положения.

Каковы базовые основания типологического подхода в решении «парадокса реинжиниринга»?

Мы можем двигаться к этой проблеме с одной стороны, – с точки зрения психологии, т.е. использовать технологию типоведения (см. главу 3). Также мы можем подходить к этой проблеме с другой стороны, – со стороны экономики. В этом случае мы предлагаем брать на вооружение два подхода, которые для нашей экономики являются новыми (для мировой экономики они отнюдь не новые, а уже давно работающие).

Базовые основания типологического подхода в решении «парадокса 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;
  - групповая психодинамика управляющей команды.

Первый, так называемый праксиологический, подход говорит о том, что экономика – это не набор абстрактных явлений, а особый вид

деятельности конкретных людей. Поэтому проблема не может существовать отвлеченно, вне этих людей. Классиком праксиологии является Людвиг фон Мизес, чья книга «Человеческая деятельность» (1948) была впервые переведена у нас полностью только в 2000 году. Для нашего экономического мировоззрения такой подход – это новость, хотя «Трактат о хорошей работе» Тадеуша Котарбиньского, который впервые познакомил советских экономистов с праксиологией, был переведен еще в 1975 году.

Второй подход, который используется при проведении этого вида консалтинга – так называемый принцип оптимизации Парето. Напомним его.

Вильфредо Парето писал, что в системе, состоящей из неоднородных составляющих, 20 процентов элементов этой системы описывают 80 процентов ее свойств. Это знаменитое соотношение 20/80 является одним из базовых законов природы и постоянно воспроизводится.

*В 1991 г., занимаясь введением системы медицинского страхования в Свердловской области, мы еще раз подтвердили правильность этого принципа, проанализировав наполняемость терапевтических отделений. Оказалось, что 20% заболеваний (из огромного списка) дают 80% койко-дней. 20% больных съедают 80% лекарств. Именно поэтому не работает принцип «разделения поровну».*

*В начале XX века в Америке 20% населения сосредоточили у себя 80% национальных богатств. Современные состояния – это остатки от тех громадных денег, которые были в руках американских миллиардеров в то время. Это было связано с тем, что тогда рыночная экономика достигла максимально свободного развития, не было ограничений на распределение богатства, и принципы оптимизации Парето работали «на всю катушку».*

Соединение экономики и психологии всегда было важной проблемой, которую надо решать руководителю. Как соединить жесткие экономические законы с особенностями психологии конкретных людей? На сегодняшний день существуют только два варианта решения этой проблемы.

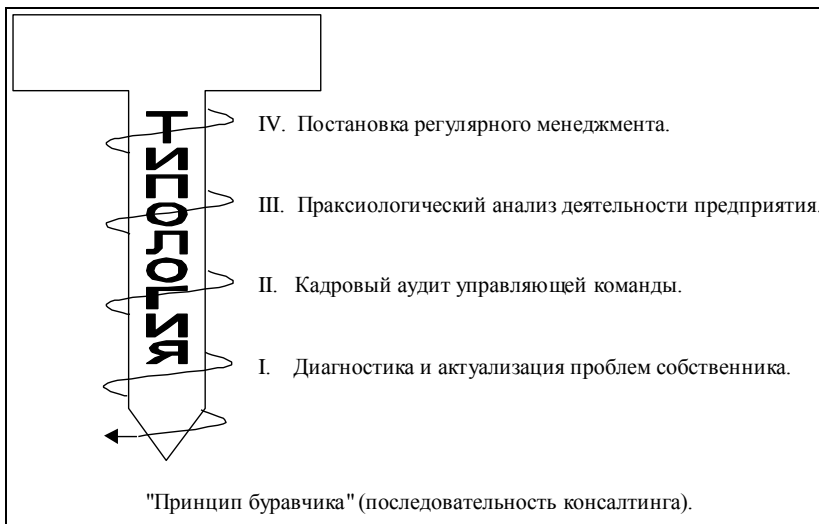
Первый вариант – развитие управленческой компетентности руководителя. Истинная проблема российского бизнеса – это проблема руководителя, владельца этого бизнеса. Наш бизнес – это бизнес реально одного человека, как бы это не называлось. Человек есть – бизнес есть, человека нет – бизнеса нет.

Второй способ соединения экономики и психологии – это использование принципов групповой психодинамики в развитии управляющей команды.

#### 4.5. Процесс типологического реинжиниринга бизнеса

Начинать думать о реинжиниринге бизнеса нужно тогда, когда у вас еще не произошел инжиниринг. 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, предлагается начинать реинжиниринг не на уровне структуры бизнеса, а на уровне непосредственно управленческого ядра, сделав акцент на конкретных людях, наполняющих ваш бизнес, – с типологического реинжиниринга управления.

При проведении консалтинговой работы процесс реинжиниринга можно сравнить с работой буравчика, который позволяет поочередно вскрывать проблемы и доводить их решения до конкретного практического результата.



1. На острие этого буравчика находится **первый и самый основной этап** консалтинга – диагностика и актуализация проблем собственника. Как мы говорили выше, проблемы бизнеса чаще всего кроются в проблемах личности самого собственника. Продолжительность этого этапа – 2 недели. Первично – это часовое экспертное собеседование, которое позволяет через личность

собственника, а точнее, его психотип, обозначить круг возможных проблем в бизнесе. Собственнику предоставляется возможность оценить достоверность и адекватность излагаемой информации. Результаты этого этапа позволяют собственнику глубже осознать проблемы своего бизнеса, а также произвести самокоррекцию (в определенных пределах) в бизнесе.

2. **Кадровый аудит управляющей команды.** Это работа по выявлению личностного потенциала членов управляющей команды (УК), а также тех работников, которые имеют личностно-важное значение для собственника (охрана, шофер, референт). Помимо личностно-деловых качеств членов УК на этом этапе составляется праксиологическое представление о бизнесе в целом: его вид, мощность, цели и т.п. Результаты этого этапа – имеют ценность сами по себе, т.к. позволяют собственнику оценить правильность расстановки кадров, компетенции и т.п.

3. **Праксиологический анализ деятельности предприятия.** Данный этап включает в себя стандартизованное описание основных характеристик бизнеса (структура, мощность, вид, цель и т.д.), включая описания бизнес-процессов в американском стандарте IDEFO. Этот этап длится от 3-х до 5-и месяцев, конечным результатом его является выработка оптимальной типологической структуры, разделения компетенций между членами УК, принципы назначения и структуры заработной платы, описания моделей конечного результата (МКР) работы каждого члена УК. Праксиологический анализ бизнеса имеет самостоятельное значение, как квалифицированное описание реальной картины (а не формальной) в бизнесе; он дает в руки собственнику обширный материал для самостоятельной работы по структурированию и функционированию бизнеса; он позволяет дать реальную оценку работы топ-менеджеров и может служить в качестве основы для наполнения трудовых контрактов с ними, а также стать основой для построения автоматизированной системы контроля и учета работы УК. Как было сказано, праксиологический анализ позволяет определить систему заработной платы членов УК; более подробно эта тема рассматривается в следующих главах, где идет речь об оценке и оптимизации управленческого труда.

4. **Постановка регулярного менеджмента.** Занимает 6 месяцев и представляет собой практическую реализацию рекомендаций третьего этапа. В ходе этой работы производится реальная адаптация и корректировка принимаемых управленческих решений. Итогом этого

являются качественные изменения функционирования УК. Таким образом выстраивается новая базовая структура бизнеса собственника, которая способна эффективно отреагировать на любой вызов окружающей бизнес действительности.

#### 4.6. Роль консультантов. Коучинг

Суть управленческого консалтинга, на наш взгляд, заключается в повышении «управленческой компетентности» заказчика до максимально возможной – для него лично, а не вообще.

Существуют три варианта развития событий:

А – «гипер» (когда введенный в управляющую команду топ-менеджер по психотипу «мощнее» самого собственника);

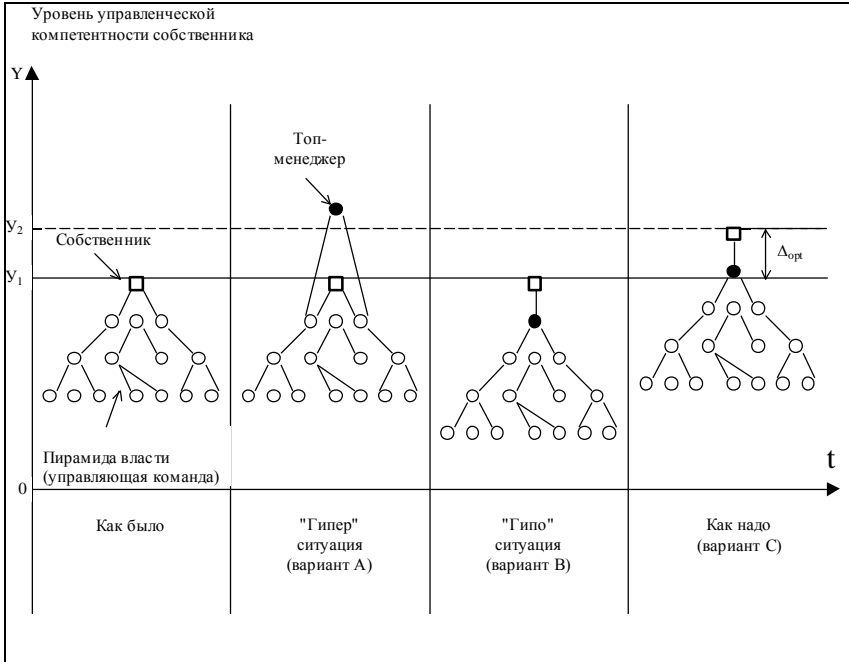
В – «гипо» (когда новый топ-менеджер «слабее» собственника);

С – «Как надо!»

Для собственника нужно построить новую «пирамиду власти», которой он способен управлять. Зависит эта способность от личностно-деловых качеств собственника.

Что такое  $\Delta_{opt}$ ?  $\Delta_{opt} = (Y_2 - Y_1)$ , где  $Y_1$  – прежний уровень управленческой компетентности заказчика,  $Y_2$  – новый уровень управленческой компетентности заказчика.





$\Delta_{opt}$  — это тот максимально возможный уровень приращения управленческой компетентности руководителя (собственника), который он психологически способен осилить. И не надо стремиться к большему результату, т.к. это будет «неподъемным» для него в настоящий период.

Самой трудной оказывается задача по определению этого приращения  $\Delta_{opt}$ . И сделать это реально можно только одним, эмпирическим путем: «методом постепенных приближений» к оптимальному уровню управленческой компетентности собственника. «Усвоение» должно протекать путем естественного роста, и у заказчика должно создаться впечатление, что всего он сам достигает, а консультанты тут практически ни при чем.

Тогда эффект  $\Delta_{opt}$  будет в дальнейшем (после ухода консультантов) стойким и способным к саморазвитию.

Консультанты должны суметь преодолеть сопротивление владельца бизнеса вмешательству в его внутренний мир. Собственник, с одной стороны, хочет, чтобы его чему-то обучили (т.к. он пригласил консультантов), а с другой – сопротивляется этому (постоянно будет доказывать, что он все умеет и знает).

Поэтому нерационально иметь консультанта (особенно это касается бизнес-психолога) в своем штате, т.к. такой консультант никогда не сможет быть достаточно референтным в глазах собственника.

Оптимальная безболезненная схема преодоления сопротивления шефа – когда консультантов двое (разных по психотипу). В этом случае происходит так называемый феномен групповой психотерапии, когда третий участник легче воспринимает советы «со стороны». Интегральному воздействию легче подчиниться, чем индивидуальному (когда происходит открытое вторжение в стереотипы личности).

Работа приглашенных консультантов всегда вызывает повышенный интерес и всегда обрастает слухами, т.к. задевает сердцевину бизнеса и влияет на интересы непосредственно исполнителей. Поэтому опасно оценивать качество работы консультантов по отзывам подчиненных. Там, где начинается обсуждение эффективности консалтинга с работниками – там сразу же прекращается консалтинг собственника. Поэтому подчиненные не должны быть в курсе закрытой части управленческой информации, общей суммы договорных работ, порядка проведения расчетов и тем более не должны влиять на это. Мы рекомендуем проводить оплату таких работ из личных средств собственника, что резко повышает ответственность консультантов, усиливает

доверительный характер этой работы, повышает ее эффективность, т.к. собственник будет платить только за то, что он считает важным для себя.

Идеальный консалтинг собственника является прерогативой коучинга.

*«Coaching – новая профессия, синтезированная из психологии, менеджмента, финансов, философии, духовных учений и направленная на улучшение жизни клиентов в профессиональной и личной сфере»* («**Dragon Pathways**» – из программы группы тренеров).

Но не следует преувеличивать роль консультанта, поскольку его видение бизнес-проблем всегда носит односторонний отпечаток собственного психотипа. Еще раз отметим, что мы приветствуем, когда консультантов двое, относящихся к диаметрально противоположным психотипам, за счёт чего отображение ими реальности становится более полноценным.

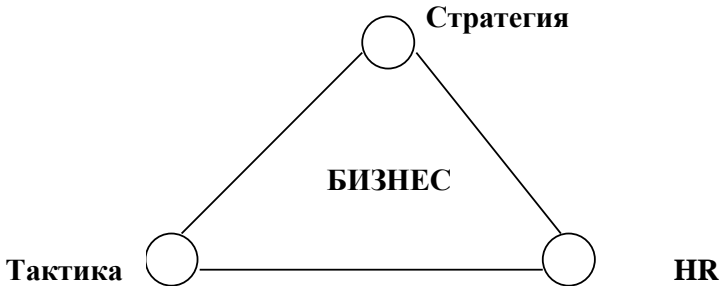
#### **4.7. Три кита бизнеса: стратегия, тактика и человеческий ресурс**

Праксиологический подход к проблемам любой деятельности, имея интересное научное значение, оставался до последнего времени все же где-то на обочине основного направления менеджмента, потому что, выделяя общие модели человеческого поведения, он не давал возможности связать определенные стандарты принятия управленческих и/или исполнительских решений с определенными типами людей.

Решающий прорыв в этой проблеме может быть сделан только с помощью привлечения данных типологии поведения, которые и представляют собой тот «золотой ключик», которым может быть открыто все богатство и важность праксиологического анализа.

Наибольшее же значение эта связка между типом личности и праксиологическими стандартами его поведения имеет в том случае, когда это совпадает с праксиологическим описанием того вида деятельности, осуществление которой является необходимым условием для успешного ведения бизнеса. Именно в этом случае появляется основа для типологической праксиологии бизнеса, когда путем функционального и наиболее общего по сути праксиологического описания необходимого вида деятельности мы можем вести осознанный подбор оптимально действующих исполнителей и руководителей.

В качестве основных бизнес-компонентов мы называем стратегию, тактику и человеческий ресурс (HR – human resources). Это три основные части, три кита бизнеса. Причем HR понимается в самом общем смысле, – в это понятие входит и взаимодействие бизнес-структуры с окружающей социальной реальностью (реклама, кадры, связь с общественностью (PR) и т.п.)



$$\text{Бизнес} = \text{Стратегия} + \text{Тактика} + \text{HR}$$

Если проанализировать с типоведческих позиций каждое из этих направлений, то мы придем к интересному выводу. Он заключается в том, что один человек принципиально не может вести все три направления работы одинаково качественно. Невозможно соединение стратегии, тактики и HR-технологий в одном лице. Это связано с личностью самого собственника и особенностями всех трех частей бизнеса.

Давайте подробнее разберемся, что же стоит за этими понятиями: стратегия, тактика и человеческий ресурс (HR). Для этого проведем бизнес-структуризацию «периодической системы» психотипов (см. табл.)

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

## Стратегия.

Стратегия – это суть и ядро бизнеса. Своеобразное практическое отражение психологического понятия «деловая логика» (Te), которое входит в структуру личности определенного вида психотипов, конкретнее, тех, у которых в обозначении типа присутствует буква «Т». То есть, по типологии, это люди, объективно, логически оценивающие информацию и принимающие рациональные решения. Причем в зависимости от окраски данной функции, происходит определенное разделение на логику деловую и практическую. (См. таблицу на странице 51). Напомним, что ключевые слова для характеристики обладателей «деловой логики» – это «рассудочность, рациональность, прагматизм, функциональность, выгодность, полезность, целесообразность, стоимость, экономичность, оптимальность, деньги, технология, алгоритм».

В прикладном аспекте, «деловая логика» – это и есть тот способ познания окружающей экономической реальности, который позволяет создавать реальные блага,

не занимаясь только их перераспределением. Это принципиальная способность создавать эти блага.

Типологический подход, учитывающий наличие «деловой логики», позволяет решать проблему ведения стратегического раздела в бизнесе.

Посмотрим, кто лучше всех способен решать данную задачу? Это два психотипа: Предприниматель (ETNJ) и Критик (INTP). Не будем при этом забывать, что все на свете имеет как минимум две стороны, а недостатки – это продолжение достоинств.

Представителей психотипа Предприниматель (ETNJ) можно назвать «принцами и нищими бизнеса». Потому что, с одной стороны, они могут принимать неординарные бизнес-решения и взлетать достаточно высоко. А с другой стороны, они могут стать своеобразной жертвой собственного подхода к делу именно из-за невозможности сочетания в одном лице всех трех основных элементов бизнеса. В результате как создавалась бизнес-структура, так она и разрушается (в основном из-за этических проблем у Предпринимателя (ETNJ), связанных с управлением людьми).

Психотип Критик (INTP) характерен тем, что люди этого плана создают бизнес, осваивая уже существующую экономическую реальность. В отличие от Предпринимателя (ETNJ), который создает эту реальность, Критик (INTP) использует в своей деятельности определенные моменты, которые позволяют ему получать дополнительные преимущества в уже освоенной другими экономической среде. Одной из основных областей применения способностей Критика (INTP) является, например, проведение маркетинговых исследований, которые показывают, насколько эффективно используется экономическая реальность. На принципе повышения

эффективности существующих бизнес-структур и основан стратегический подход Критика (INTP).

### **Тактика.**

Тактика понимается в бизнесе, как ежедневная и ежечасная кропотливая организационная работа по обеспечению бизнес-процесса. К этой 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. Менеджеры с «жестким управленческим ядром» (ST) нами обозначаются, как «хард-менеджеры», с «мягким ядром» (SF) – «софт-менеджеры».

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

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

### **Человеческий ресурс (HR).**

Под «HR» понимается существование и 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 характеристик обладателей этих качеств: «интуиция возможностей и способностей человека, его истинных мотивов, интуиция на события, происходящие в обществе; этика взаимоотношений и связей, этика эмоций, призывающая к восхищению». Учитывая, что этот вид деятельности требует от человека дополнительно навыков переработки информации, поступающей одновременно и высокой коммуникабельности, приходим к выводу, что с такой работой наилучшим образом справляются два психотипа: Наставник (EFNJ) и Советчик (ENFP). Они представляют собой вариант экспертного подхода к вопросам взаимоотношений, и, как правило, их место внутри уже готовой бизнес-структуры.

*В данном разделе необходимо коснуться столь важной проблемы, как имидж собственника. Никто не станет отрицать, что имидж предпринимателя и имидж фирмы, им возглавляемой – это одно неразрывное 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.*

В результате анализа трех основных частей бизнеса мы показали, что эти «три кита» принципиально разделены. А с учетом особенностей структуры личности,

можно с полной уверенностью говорить о том, что качественное выполнение работа по всем этим трем направлениям одним лицом невозможно. Более того, мы постоянно убеждаемся, что только определенные люди могут выполнять ту или иную работу. Причем необходимо совпадение бизнес-задачи и требований к профессиональной пригодности с рамками психофизиологической характеристики психотипа. Соответственно, для успешного ведения бизнеса необходимо наличие команды, в которой каждый участник по своим личностным характеристикам дополняет другого.

#### 4.8. Структурность бизнеса

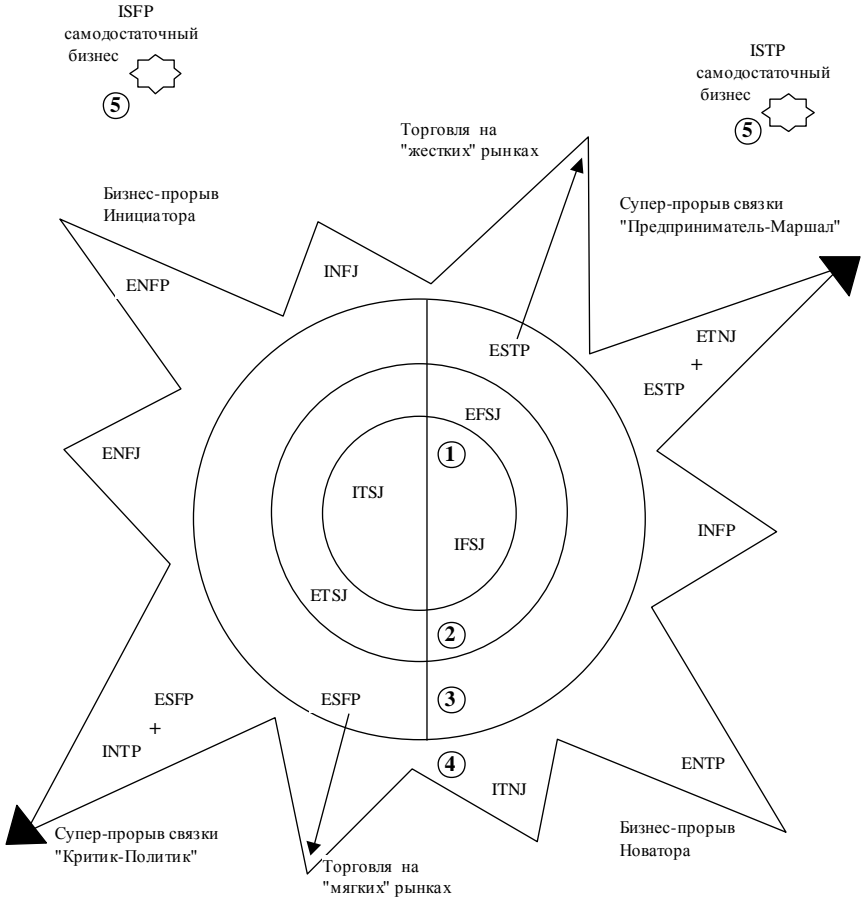
Очень важен вопрос структурированности бизнеса. Он может быть структурированным или неструктурированным. Впрочем, последний может существовать в чистом виде только при малой мощности бизнеса, на уровне самодостаточной бизнес-команды. Неструктурированность бизнеса большой мощности является негативным, разрушающим фактором. Именно в этом случае процветает воровство, злоупотребления и так далее.

Следующая проблема – это вопросы структурности бизнес-команд. Авторы принципиально выделяют, как минимум, пять уровней структурирования бизнес-команд (см. рис.)

Первый – это уровень собственников. Мы придерживаемся того принципа, что собственником в современных условиях может быть представитель любого психотипа. (Не станем возвращаться к вопросу, каким образом эти люди стали собственниками. Может быть любой вариант: от предпринимательской активности до криминала.)

Вторым уровнем структурирования бизнес-команд является уровень Экспертов. Возможны два варианта. Первый – привлечение людей, способных к принятию стратегических решений (Предприниматель – ETNJ, Критик – INTP) и создание соответствующей должности, которую, как правило, называют «директор по развитию». И второй вариант – это привлечение специалистов по вопросам решения проблемы HR. (Инициатор – ENFP или Наставник – EFNJ), которым дается статус директора по связям с общественностью (PR), кадрам и так далее. Второй уровень структурирования решает вопросы делегирования для тех разделов, которые принципиально делегированы быть не могут, но решение которых – необходимое условие успешного развития бизнеса. То есть стратегические вопросы и HR-технологии.

По-настоящему построение команды начинается с третьего уровня – уровня Управителей. Существующая на сегодняшний день теоретическая база показывает, что функции Управителя могут выполнять два психотипа: Маршал (ESTP) и Политик (ESFP). Особенностью представителей этих психотипов является то, что они, гибко воспринимая и реализуя свои управленческие движения, в то же время могут сохранять конкретность управления. Они обладают умом, способным к восприятию большого количества информации. Могут выстраивать достаточно сложные управленческие схемы, причем на подсознательном уровне, не теряя контроля над ними.



- ① Организационное ядро бизнеса.
- ② Высшая организационная структура бизнеса.
- ③ Корпоративная оболочка бизнеса.
- ④ Экспертная зона бизнеса.
- ⑤ Самодостаточный бизнес.

"Звезда по имени Бизнес".

Классический вариант построения команды – на четвертом уровне. Это Организаторы, то есть люди, решающие рутинные тактические ежедневные задачи. Наличие в формуле психотипа качеств (SJ) типично для Организаторов в чистом виде. Наиболее полно эти качества реализованы в двух психотипах: Администратор (ESTJ) и Энтузиаст (ESFJ). Кроме того, к Организаторам относятся представители психотипов Инспектор (ISTJ) и Хранитель (ISFJ). Эти Организаторы – руководители среднего звена, которое является стеновым хребтом любой бизнес-структуры.

Пятый уровень – это фундамент. Самый нижний, но законченный по сути вариант командной работы. Это уровень самодостаточности в бизнесе. Ему наиболее адекватно соответствуют представители психотипов Мастер (ISTP) и Посредник (ISFP). Они фактически реализуют все три раздела бизнеса не на уровне управляющей команды, а на уровне командного ведения бизнеса как такового. Исполнители и лица, принимающие стратегические решения, находятся на одном уровне и действуют в одной команде, выполняя все функции: управленческую, организационную и исполнительскую.

#### 4.9. Мощьность бизнеса

Принципиальный вопрос в бизнесе – это его мощьность. Различная мощьность бизнеса предполагает привлечение специалистов разного уровня.

##### **Самодостаточный бизнес.**

Идеальный бизнес: когда мощьность бизнеса адекватна его менеджерам. Самодостаточный бизнес характеризуется совпадением в одном лице управления, организации и экспертной оценки бизнеса.

Как в этом случае осуществляется управленческий аспект менеджмента? Это личностное влияние, как мы уже говорили, которое в данном случае проявляется как управленческое воздействие – идет по принципу создания рациональных отношений (Мастер (ISTP)) или эмоционально-доверительных (дружеских, дипломатических) (Посредник (ISFP)).

Как реализуется организационный аспект менеджмента? Основой является гибкое структурирование организационных функций и их гибкий контроль со стремлением к обязательному достижению конечного результата – Мастер (ISTP). У Посредника (ISFP) это происходит так же, но при большем влиянии внутренних эмоционально-психологических факторов, что приводит к выраженной неравномерности организационных мероприятий.

##### **Малый бизнес.**

Основные качества руководителя малого бизнеса: (ISJ) – прагматизм и упорядоченность.

Оптимальные зоны малого бизнеса: стандартизованные и воспроизводимые процессы среднего технологического уровня. Например, малые предприятия сферы обслуживания и т.п. (численностью до 30 чел.)

Управление в этом бизнесе подразделяется на «жесткое» (в том случае, если бизнес-процесс носит объективный характер и мало зависит от «людского фактора») и «мягкое» (когда бизнес-процесс задействует человеческие ресурсы в чистом виде, например, торговля, сфера обслуживания).

Основой управленческого и организационного воздействия является упорядоченный прагматизм, который позволяет довести все идеи до конкретного результата. При наличии небольшого количества работников с этими информационными потоками справляются два типа (SJ) с интровертированной окраской: Инспектор (ITSJ) и Хранитель (IFSJ).

### **Средний бизнес.**

При увеличении размеров бизнеса и его мощности возникает проблема не воспроизведения стандартных технологических процессов, а организации нескольких таких процессов. При решении этой задачи появляется необходимость привлечения относительно большого количества людей. Управление в этом бизнесе связано с организационным моментом, т.е. организационные процедуры начинают брать верх над технологическими. Если в малом бизнесе основа – это создание и поддержание технологических процедур, то в среднем бизнесе возникают организационные проблемы управления. Основой организационного воздействия в этом случае является упорядоченный прагматизм – с акцентом на слове «упорядоченный».

С управление в среднем бизнесе справляются два типа менеджеров (с экстравертированной окраской): Администратор (ETSJ) и Энтузиаст (EFSJ).

### **Большой бизнес.**

Верхней организационной структурой бизнеса является большой бизнес, в котором возникает необходимость не только воспроизводить стандартизованные технологические процессы, но и организовывать взаимодействие этой бизнес-структуры с окружающим миром. На этом уровне бизнес выходит на внешнюю среду. Ограничений по масштабам и размерам управляемых структур практически нет. Управление в этом бизнесе связано с



необходимостью поддержания организации. Основа организационного воздействия здесь – силовая сенсорика (об этом мы уже говорили выше), присущая «Управителям» – Политик (ESFP) и Маршал (ESTP). Большой бизнес без привлечения в бизнес-команду «Управителей» принципиально невозможен.

В заключение можно сказать, что «бизнес как песня» возникает тогда, когда удастся связать суть бизнеса и его организационную сторону. Настоящий прорыв в бизнесе происходит тогда, когда правильно выбрано направление и оно подкреплено организационными моментами.

#### 4.10. Вид бизнеса

Еще один принципиальный вопрос, который мы должны решить, поднимая тему о команде в бизнесе, – это определение основного ядра, то есть вида, бизнеса. Бизнес представляет собой многокомпонентную структуру. Но конечная цель бизнеса одна – продажа его продукта. Есть три варианта. 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 качестве основного ядра может выступать жесткий технологический процесс, в осуществлении которого 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 и компетенций, а также технологичного делегирования.

Второй вид бизнеса связан с большой ролью социальных связей и контактов – это сфера обслуживания: от торговли до оказания услуг. Наиболее комфортно здесь чувствуют себя софт-менеджеры с ядром (SF). Данный вид бизнеса представляет собой сферу управления в чистом виде, когда личностные качества принципиально более важны, чем организационные моменты.

Наиболее структурно-сложными видами бизнеса являются те, где необходимо создание научных и художественных идей или продуктов. Тут основой бизнеса являются «эксперты», а не «менеджеры». Главная задача – эффективное разделение творческой и менеджерской части, что представляет достаточно большую проблему в условиях рынка.

Именно эти виды бизнеса позволяют оптимально участвовать в нем психотипам с ядрами NT и NF, в структуре которых имеется креативная функция N (интуиция). Эти психотипы играют главную, а не вспомогательную (консультационную) роль. Именно здесь возможны принципиальные бизнес-прорывы, которыми так удивляет мир – от создания принципиально новых продуктов до выпуска высоко-рентабельных художественных творений (фильмы Голливуда и т.п.). Но с другой стороны, при отсутствии организационной оболочки создать бизнес в данных сферах весьма трудно. В целом это будет квази-бизнесом, когда становятся не столь важными экономические показатели эффективности, когда осуществляется научный и

художественный поиск в чистом виде, что тем не менее может представлять большой интерес для настоящего бизнеса.

В заключение подчеркнем, что целью любого бизнеса остается принцип: «Все на продажу!». И вся внутренняя инфраструктура бизнеса, о которой мы говорили, должна обслуживать этот принцип, а не наоборот!

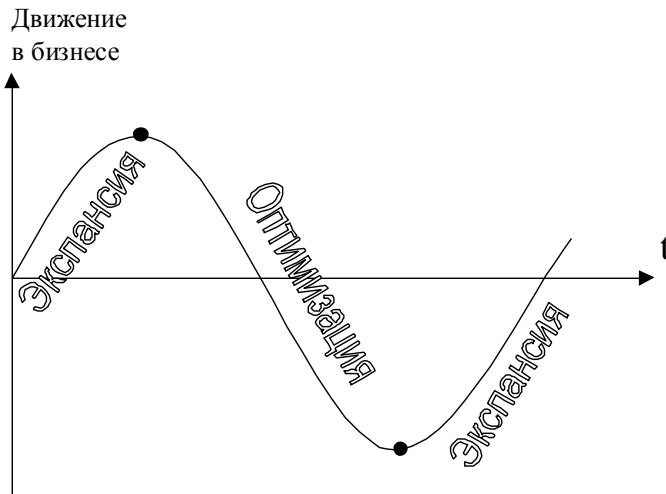
#### 4.11. Волны бизнеса

Следующий вопрос – определение ближайшей практической цели бизнеса. Есть бизнес, направленный на экспансию. И есть бизнес, направленный на стабильное развитие. Причем под стабильным развитием в данном случае понимается экономия. Совершенно стабильного состояния в бизнесе не бывает. Его развитие всегда происходит волнообразно. Или дело идет на подъем, или на спад, который требует принятия оптимизированных (в экономическом плане) решений.

##### 1. Бизнес – это непрерывность движения.

Стало уже общим правилом говорить, что бизнес – это непрерывно развивающаяся структура, когда остановка невозможна, хотя бы в силу воздействия конкуренции и других рыночных факторов. В силу того, что бизнес структуры действуют 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 чувствует зарождение этих волн, он предвосхищает рыночный бум вокруг того или иного товара. «Кто не успел, тот опоздал!»



"Волны бизнеса"

## 2. Экспансия бизнеса.

Наиболее благоприятные возможности дает экспансия, расширение зон бизнеса. Здесь возможны 4 варианта событий:

а) внешняя экспансия:

Когда все идет само собой – механизм расширения лежит вне фирмы («Судьба тебя ведет!»)

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

б) 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 в благоприятное русло.

в) оптимальная экспансия:

Это опытный всадник на лихом коне. В этом случае мы получаем те удивительные результаты, которые поражают весь мир.

г) неоптимальная экспансия:

Когда в качестве всадника оказывается любой иной неадекватный психотип. И рынок «испорчен», и всадник часто «падает с коня».

## 3. Оптимизация бизнеса.

Противоположное экспансии состояние, когда происходит сжатие рынка и возникает необходимость в экономии затрат – мы называем процессом оптимизации. Здесь возможны следующие варианты:

а) внешняя оптимизация:

Когда обстоятельства объективно вынуждают «свернуть» дело. Наибольшей проблемой с точки зрения типологии является задача сохранения ядра УК.

б) внутренняя оптимизация:

Является настоящей необходимостью грамотного ведения бизнеса, т.к. она позволяет подготовиться к обязательному спаду в бизнесе, который будет (вопрос только когда?). Всегда надо быть готовым к тому, что дела могут пойти плохо – это нормальное поведение бизнесмена. С типологической точки зрения максимальную помощь в этом оказывают люди, несущие в своем психотипе «экономическую» жилку, которые всегда будут поддерживать

мотивацию по экономному расходованию средств. Именно эти психотипы (Мастер – ISTP и Посредник – ISFP) – образуют стеновой финансово-экономический хребет любой организации. Они всегда будут говорить об экономии расходуемых средств.

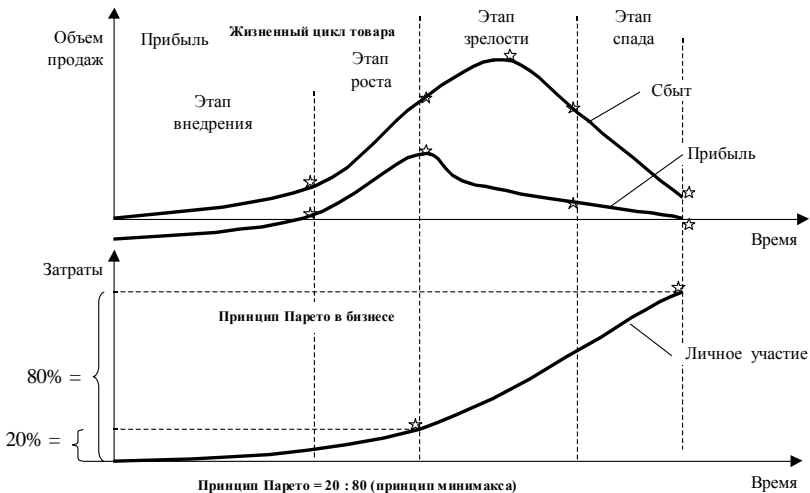
в) адекватная (эффективная) оптимизация:

Характеризуется принятием наиболее адекватных решений по оптимизации, когда возникает совпадение между психотипом руководителя и его должностью (финансового директора), т.е. в период адекватной оптимизации эту работу качественно выполнить может только Хранитель (IFSJ).

#### 4. Кривая продаж.

Суть волн бизнеса и проблема адекватного менеджмента видны на стандартной кривой жизни товара.

На I стадии жизни товара – его может продавать менеджер абсолютно любого психотипа. Именно здесь могут быть реализованы все виды экспансии.



"Кривая жизни товара"

Внутренняя оптимизация должна быть начата с точки снижения прибыли, которая наступает раньше физического снижения объема продаж. Именно стадия (фаза) снижения объема продаж – это звездный час Управителей, которые могут реально повлиять на процесс продаж. А безуспешность их (Управителей) усилий говорит о

необходимости проведения 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 продажи не идут у Политика (ESFP) или Маршала (ESTP), то надо не их винить, а искать настоящую причину.

Кстати, именно на этом примере можно хорошо 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.

## Глава 5. Парадокс зарплаты

### 5.1. Мифы о зарплате

На сегодняшний день заработная плата (в любом варианте – «белом», «сером», «чёрном»), в условиях рыночной экономики, является основным средством экономического воздействия на работника. Каково же реальное место этого понятия в системе современного менеджмента?

Пытаясь найти ответ на этот вопрос, мы можем выслушать самый широкий спектр мнений, основная суть которых сводится к одной мысли: заработная плата – это забота отдела труда и зарплаты или отдела кадров.

Вопросы заработной платы являются узловой проблемой во взаимодействии работника и работодателя, от правильного решения которой зависит эффективность бизнеса, так как бизнес в первую очередь – это люди. Человеческий ресурс в рыночных условиях должен цениться как нигде.

В наследство от предыдущей экономической формации нам достались определенные мифы и представления о системе экономического стимулирования, системе заработной платы. Они до сих пор продолжают существовать в сознании российского работодателя и работника.

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

*Мы думаем, что, может быть, в других сферах кто-то работает ради удовольствия или самореализации, а наши сотрудники, приходя на работу, работают только ради зарплаты. Это первый миф, который нам остался от старых времен. Оказывается, что только 20 % людей по-настоящему внутри себя беспокоятся о зарплате, о том, справедливо ли они получили деньги, и т.д.*



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

*Как вы думаете, если я буду вам больше платить, вы будете больше работать?*

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

На предприятиях, переходящих к рынку, возникло противоречие между отделами сбыта и всеми остальными. Психологическая проблема, которая появилась при переходе к системе продаж – это колоссальная разница между зарплатой сбытовиков и всех остальных. Люди начали задавать вопрос: «А почему вы так много получаете? Нам непонятно, за что вам так много денег платят. Мы работаем не покладая рук, а потом приходят какие-то молодые ребята, раскидывают все это направо-налево и получают в 10-20 раз больше». Впрочем, если кто-то другой попытается сделать работу сбытовиков, у него в большинстве своем это не получается. И, соответственно, нет понимания – за что же те получают такие деньги?

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

От кого в фирме зависит зарплата? Если взять два одинаковых предприятия в мегаполисе и в провинции, как вы думаете, во сколько раз отличается зарплата? Раз в пять. Разве это зависит только от воли руководителя, или от наличия денег на предприятии? На самом же деле начальник очень жестко связан рынком заработной платы, рынком труда. И именно рынок выступает как регуляторный механизм зарплаты.

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

*Как бы вы хотели получать заработную плату: в конверте или по ведомости? Разумеется, в конверте или на карточке. Это, пожалуй, единственное изменение по зарплате, которое все приветствовали сразу. По новому КЗоТу система распределения заработной платы может*

*быть коммерческой тайной. Классическое мнение: зарплата – это мое личное дело. Почему я должен доказывать, что я заработал такие деньги?*

*Этот миф возник в период, когда зарплаты стали меняться. Нам почему-то показалось, что на Западе зарплату всегда получают в конвертике. На самом деле так происходит только в одной стране и только в некоторых сферах. Но к чему это там приводит? Высокая степень индивидуализма, наплеватьство на всех остальных – следствие, в частности, такой системы выдачи зарплаты.*

Итак, то, что мы привыкли думать о заработной плате, не подтверждается в реальной жизни. Современный бизнес не имеет по своей сути прототипов в прошлом, а представляет собой непрерывный творческий процесс, возникающий «здесь и сейчас» в голове бизнесмена и в умах его рабочей команды.

Как развивалась зарплата и наши представления о ней? С 1731 года, когда Адам Смит описал в своем знаменитом труде «Богатство народов» процесс разделения трудовых операций, которое резко увеличило интенсивность труда, возникла самая жесткая, самая капиталистическая система оплаты труда – сдельная. На втором этапе, когда появился конвейер, и бизнес стал представлять собой управленческий труд, оказалось, что невозможно полностью измерить труд управленца сдельными операциями. Появилась повременная оплата.

Сейчас нам предлагают разные варианты. Даже в одной и той же фирме могут существовать разные системы заработной платы. Одни говорят: мы – производственники, мы в 8 пришли, в 5 ушли, хорошо поработали, претензий к нам нет, оплатите нам по затраченному времени! Другие говорят: а мы продавцы, и неважно, во сколько мы придем,

во сколько уйдем, дайте нам по конечному результату! И... начинается выяснение – а что такое конечный результат?

Оказывается, чтобы зарплату сделать эффективным стимулирующим механизмом, обычных, стандартных представлений об оплате труда недостаточно. Возникает определенный ряд вопросов.

*Как включить в бизнес внутренний личностно-мотивационный потенциал работника?*

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

*Как создать единое экономически напряжённое пространство, обеспечивающее движение к цели бизнеса?*

*Как оценить результаты и эффективность управленческого труда?*

*Как оптимизировать структуру зарплаты?*

В последующих главах мы будем последовательно отвечать на эти важные вопросы.

## **5.2. Как включить в бизнес внутренний личностно-мотивационный потенциал работника?**

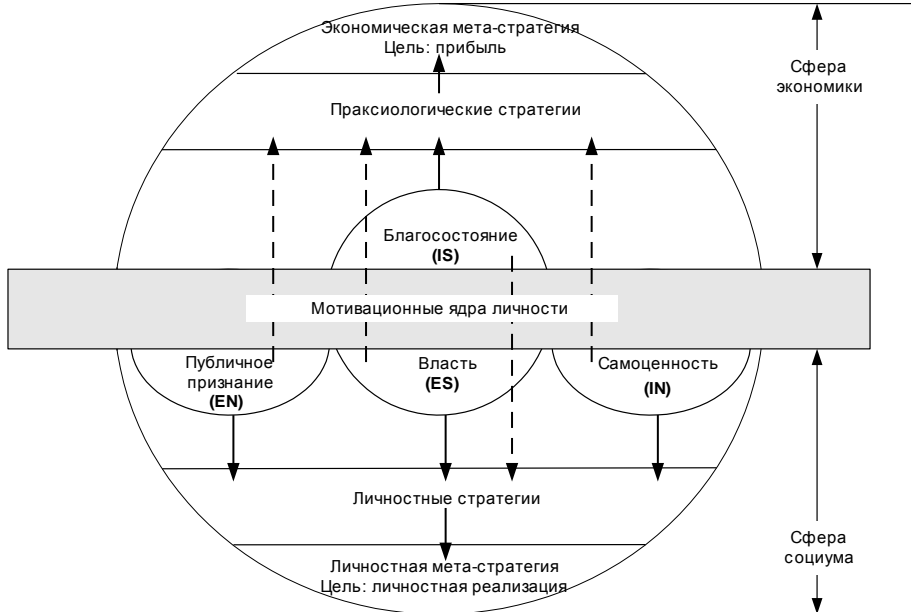
Объективные экономические противоречия, преломляясь на уровне человеческого сознания, имеют субъективное отражение. То, что люди, действующие в экономике, не все являются носителями рационального экономического сознания, стало ясно уже через несколько десятков лет после появления классических трудов Адама Смита. Смит описал тип «homo economicus», т.е. человека, который ведет себя экономически рационально: заботится об экономии средств, стремится к оптимизации ресурсов, затрат и т.д. Однако позже стало ясно, что поведение человека в экономике далеко не рационально. Особенно четко иррациональность проявилась в сфере поведения потребителей, покупателей. Эта идея хорошо развита в трудах американских психологов и экономистов XX века.

Представление о том, что не для всех людей рационально-экономическое поведение является главным в их трудовой деятельности, послужило основой для современных экономических представлений о природе человека. Оказалось, что и в экономике человек – это не «разумная машина», поведение его гораздо более сложно и иррационально. В самом экономическом механизме бизнеса существуют очень сильные иррациональные элементы: и в процессе управления людьми, и в экономическом поведении реальных людей проявляются черты, абсурдные с точки зрения здравого экономического смысла.

Безусловно, трудно оспаривать ту мысль, что «в рыночных условиях все люди работают за деньги». Субъективные экономические противоречия связаны с наличием мотивационного конфликта людей, участвующих в бизнесе, т.е. с различными мотивами зарабатывания денег у разных типов людей. В соответствии с теорией типоповедения существует четыре основных типа мотивации: власть, публичное признание, самоценность и благосостояние (см. рис.).

В сфере мотивации, связанной с благосостоянием, появляется такое противоречие между собственником бизнеса, управленцами и исполнителями, когда работник хочет больше получать, а владелец в силу экономической необходимости вынужден меньше платить. Эта дилемма приводит к конфликтам, которые легко разрешимы путем оптимизации заработной платы.

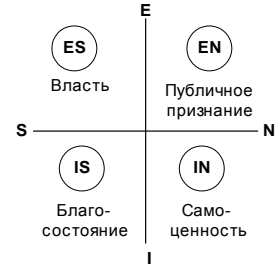
Для группы людей (четыре психотипа с мотивационным ядром IS), мотивированных на благосостояние, характерно требование структурированной заработной платы. А с точки зрения собственника их поведение сводится к «выцарапыванию» денег.



Обозначения:

- > естественное (внутреннее) поведение;
- - - -> внешне замотивированное поведение.

**Комментарии:**  
 1. Внутренний мотив зарабатывания денег у разных типов людей различен. Существует четыре основных типа мотивации:



2. Праксиологические стратегии - отражают требования экономической деятельности.

Личностные стратегии - реализуются через внутриличностные модели поведения.

Такая мотивация, как власть, тоже экономически целесообразна, – в том случае, если речь идет об управленцах. Классический руководитель имеет основную мотивацию – властные полномочия (ядро ES), и реализует эту мотивацию путем повышения своего статуса в обществе. Именно для этой группы людей характерны требования, связанные с признанием их статуса, с престижными названиями должностей, к наличию секретарш, автомашин и т.д.

Большинство специалистов (не менеджеров) принадлежит к группе EN, основной мотивацией которых является публичное признание. Для этой группы людей важнее всего признание их уникальности. Эти люди предпочитают, чтобы их хвалили за ум, за оригинальность. Их требования по заработной плате находятся на значительно более низком уровне.

Наибольшую сложность для работодателя представляют люди с ядром IN, основной мотивацией которых является самооценочность. Эти люди отличаются наибольшей толерантностью по отношению как к материальным, так и к моральным стимулам. С таким человеком нужна особая, индивидуальная работа.

Исходя из общепринятой системы названий психотипов и их мотивации составим следующую таблицу.

ES	EN	IS	IN
<i>Статус</i>	<i>Признание уникальность и</i>	<i>Благосостояние</i>	<i>Самоценность</i>
<b>ESTP Маршал</b>	<b>ENTP Новатор</b>	<b>ISTP Мастер</b>	<b>INFP Романтик</b>
<b>ESFP Политик</b>	<b>ENFP Инициатор</b>	<b>ISFP Посредник</b>	<b>INTP Критик</b>

<b>ETSJ</b> Администрато р	<b>ETNJ</b> Предпринимат ель	<b>ITSJ</b> Инспектор	<b>ITNJ</b> Аналитик
<b>EFSJ</b> Энтузиаст	<b>EFNJ</b> Наставник	<b>IFSJ</b> Хранитель	<b>IFNJ</b> Гуманист



### **Статус – (ES)**

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

■ 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 расширяющимся кругом обязанностей. 60% руководящих работников относятся именно к этой группе.

### **Признание уникальности – (EN)**

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

■ Их привлекает необычность, перспективность задачи, ее интеллектуальная сложность и увлекательность. Эти психотипы могут доставлять немало хлопот руководителю своей «нестандартностью», желанием выйти за рамки привычного.

### **Благосостояние – (IS)**

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

■ Их интересует хорошее материальное обеспечение, уверенность в завтрашнем дне, порядок, комфортные условия жизни и работы. Они образуют своеобразный фундамент рабочих коллективов, на который руководителю и нужно направлять основные усилия. Если им хорошо, то и весь коллектив будет развиваться успешно.

### **Самоценность – (IN)**

Романтик (INFP), Критик (INTP), Аналитик (ITNJ), Гуманист (IFNJ)

■ Их интересует возможность заниматься тем, что значимо лично для них и в привычном для них темпе. Внутренний мир идей – это самое дорогое, что у них есть и ради чего они станут тратить силы.

Исходя из представлений о мотивационных ядрах личности, можно сказать, что классическую экономическую метастратегию, целью которой является получение прибыли, реализует в сфере экономики только одна группа людей с основной мотивацией благосостояния. Все остальные метастратегии носят не экономический, а личностный характер, и целью их является личностная реализация. Эти личностные метастратегии реализуются путем создания отдельных личностных стратегий для каждого вида мотивации (публичное признание, власть, самооценность). Жизненный сценарий, реализуемый людьми этих типов, далеко отстоит от экономических целей получения прибыли.

Мотивационные группы – это основа для выработки индивидуального подхода при разработке стратегий мотивации к трудовой деятельности. Зная основные стимулы работника, руководитель сможет правильно распределить усилия в своей работе, психологически грамотно ставя перед своими сотрудниками те задачи, которые им понятны, интересны и посильны.

Таким образом, нужны специальные праксиологические стратегии поведения людей с различными мотивациями в сфере бизнеса, которые давали бы позитивный экономический результат. Одним из вариантов праксиологической стратегии является создание экономически напряженного пространства.

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

Теперь рассмотрим следующую проблему: как группу людей превратить в рабочую управляющую команду (УК).

В психологической науке XX века произошло три великих события: открытие бессознательного Фрейдом, наличие психологических типов Юнга и описанная Морено психодинамика групповых процессов.

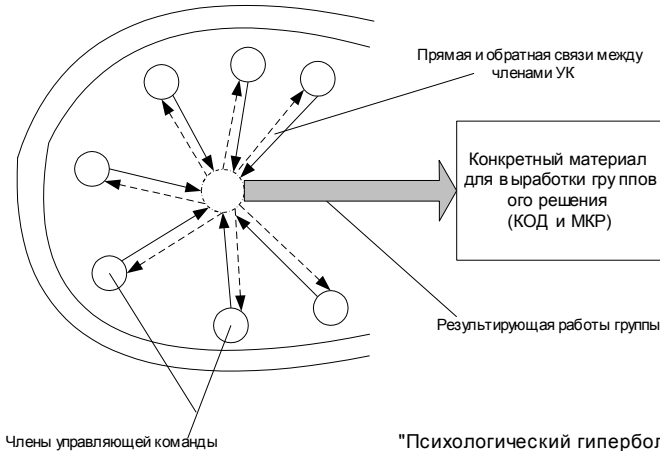
*Закономерности групповой психодинамики используются в практике проведения бизнес-тренингов. Очень часто можно услышать от психологов такое обещание: с помощью нашего тренинга вы получите сплоченный коллектив. Но для бизнеса простого психологического сплочения недостаточно. По-настоящему бизнес-сплочение может произойти тогда, когда все члены управляющей команды объединятся вокруг одной идеи, «замешанной» на экономике, решающей узловые проблемы в бизнесе, и затрагивающей всех без исключения. Это – зарплата, а точнее, система стимулирования труда работников предприятия.*

Деньги в рыночных условиях – это острое наших взаимоотношений. И распределить их оптимально – самая сложная задача для работодателя. Зарплата должна содержать прозрачный механизм распределения – она должна быть понятной, как исполнителю, так и работодателю, и когда она устроит обе стороны, тогда бизнес начинает более эффективно работать на прибыль. Чтобы решить эту задачу оптимально, формального, чисто экономического подхода недостаточно – на помощь должна прийти психология.

Суть групповой психодинамики состоит в том, что, если усадить всех членов управляющей команды в круг и с помощью специальной технологии вывести групповую психодинамику на высокий уровень сплочения и взаимопонимания, то становится возможным решение самых сложных производственных взаимоотношений, включая вопросы экономического стимулирования (включается механизм взаимоусиления совместного решения – по типу «гиперболоида инженера Гарина»).

Но создать из членов управляющей команды новую рабочую команду, на более высоком, качественном уровне (team-building) – задача совсем не простая. Она подвластна бизнес-тренерам высокой квалификации. Такой тренинг не под силу рядовым психологам,

поскольку он является своеобразным консалт-тренингом интересов собственника. Заработная плата – это не столько столкновение экономических интересов, сколько столкновение сложных характеров членов управляющей команды с характером 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 показателей как вышестоящей структурой, так и нижестоящей. Таким образом в ходе работы группы все члены УК становятся звеньями единой экономической цепочки. Определенные в числовой форме показатели КОДа закладываются в основу всех дальнейших расчетов заработной платы. Что интересно – если в управляющей команде имеется нерадивый работник, то группа со временем начинает выдвигать к нему все более жесткие условия, так как такой исполнитель может разрушить целостность бизнес-процессов. И если этот человек не будет справляться со своими обязанностями, команда начнет «выдавливаться» его из своих рядов. Не выдержав такого своеобразного психолого-экономического прессинга, такой работник или принимает правила общей игры, или увольняется «по собственному желанию».

Это и есть психологический механизм создания экономически напряженного пространства, обеспечивающего эффективный бизнес.

#### **5.4. Как создать единое экономически напряжённое пространство, обеспечивающее движение к цели бизнеса?**

Проблема создания экономически напряженного пространства является противоречивой по своей сути. Причем эти противоречия могут быть как объективного, так и субъективного характера.

В голове собственника, который четко видит цель и результат бизнеса, представление о наличии каких-то противоречий чаще всего отсутствует. Эта уверенность идет от момента, связанного с самим возникновением бизнеса: кажется, что пик был тогда, когда фирма только начиналась, когда «группа единомышленников в едином порыве»... Но по мере роста бизнеса, по мере усложнения организационной структуры, сферы и процессов управления и т.д. появляются эти противоречия. Мы имеем в виду точки деструктивного экономического напряжения, которое мешает бизнесу.

1. Первое базовое объективное противоречие возникает между собственником и управляющей командой. У собственника картина экономического пространства цельная, в ней за основу берется результат, цель бизнеса, в частности, его доходность. В отличие от собственника, управляющая команда отвечает не за результат, а за процесс бизнеса. Получается, что цели собственника и управляющей команды – различны.

2. Необходимость распределения сфер управленческого влияния между различными группами высших менеджеров приводит к возникновению еще одного объективного экономического противоречия. Это противоречие связано с самим процессом жизнедеятельности бизнеса как организованной структуры. Наиболее четко оно проявляется тогда, когда в сфере бизнеса одновременно сосуществуют производство и продажи. Руководители, обеспечивающие процесс производства, уверены в том, что именно их работа является основой для существования этого бизнеса. Эта работа, конечно, требует определенных стандартов, определенной стабилизации положения, отношений и т.д. Но высшие менеджеры, отвечающие за результат управления, видят, что главное в бизнесе – не само производство, а продажи. Эти противоречия между топ-менеджерами создают деструктивное экономическое напряжение.

*По своей сути продажи являются динамичным, непрерывнодвигающимся образованием, которое тоже имеет внутренние противоречия – между стабильностью и динамикой движения.*

3. Третий уровень противоречий: управленцы среднего звена, которые занимаются организационными вопросами. Их представления о конечном результате бизнеса еще более далеки от представлений собственника, чем представления управляющей команды.

4. Апофеоз экономических противоречий наступает тогда, когда речь идет об исполнителях. В силу принципиального различия управленческого труда и исполнительской сферы деятельности достаточно часто происходит недопонимание экономической роли, значения управленческого труда. Это накладывает отпечаток на все отношения внутри коллектива, и такая постановка вопроса: «я хорошо выполняю свою работу, а в остальном – моя хата с краю», в низовом звене наиболее вероятна. Людям кажется, что они должны получать деньги за сам процесс выполнения какой-то трудовой операции, и они теряют представление о том, насколько это важно, нужно, и как это связано с конечным результатом деятельности бизнеса.

Создание экономически напряженного пространства вносит рациональный элемент в экономическое поведение людей с различными уровнями мотивации. Наряду с адекватной профессиональной ориентацией, подбором и расстановкой кадров оно является базовым элементом, который поддерживает экономическую цель бизнеса, заключенную в получении прибыли. Правильно структурированное экономическое пространство позволяет извлечь максимальную результативность из всех мотивов

и из всех моделей поведения людей, участвующих в экономике, в том числе и самых иррациональных.

Технологии создания этого пространства могут быть разнообразными.

Классическая технология, например, в английской школе экономики («Экономикс»), предлагает идти от частного к общему. Этой методикой пользовались школы планового хозяйства: путем многочисленных экономических исследований создавались модели поведения людей и экономической эффективности производства. Это очень сложный, трудоемкий процесс. В силу этого, а также из-за отсутствия хорошо отработанных теоретических моделей провести это дорогостоящее экономическое исследование или применить готовые результаты в реальной практике фирмы не всегда удается.

Как же быть? Мы считаем, что нужно идти от общего к частному. На сегодняшний день выделены некоторые принципиальные моменты, позволяющие создать напряженное экономическое пространство.

Во-первых, предлагается взять в качестве основы определенные теоретические положения, в частности, принцип оптимизации. Парето в своих трудах фактически сформулировал основной принцип эффективности рыночного экономического хозяйства, который при полноценном развитии приводит к распределению чего бы то ни было (национального богатства и т.д.) в соотношении 20/80.

*20% 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. Такая базовая*

константа позволяет реально рассматривать и оптимизировать ситуацию.

В некоторых видах торговли соотношение сдвигается в одну из сторон. Существуют фирмы, в которых имеется вообще один организатор в лице директора, и обеспечивает все передвижение средств, а 90% – это трудовозатраты, связанные непосредственно с процессом продаж.

С другой стороны, есть определенные сферы продаж, которые очень строго лимитируются и требуют складских помещений, разрешений, стандартов, аккредитаций и т.д. Сюда внедряется элемент производственной сферы. При организации инфраструктуры этого вида торговли производственные и организационные затраты значительно превышают 20%. Скажем, 40% всех трудовозатрат направлено на работу склада, управленческого аппарата, бухгалтерию и т.д., и только 60% идет непосредственно на продажи.

Более того, бывает, что производственная деятельность идет в условиях гарантированного спроса. И тогда 80% всех трудовозатрат идет в сферу производства, а торговля занимает подчиненное значение, продукцию «берут с колес», и здесь не нужны никакие великие торговые менеджеры, не нужны исследования, реклама, промоуин и т.д. – товар расходуется сам.

Во вторых, мы предлагаем воспользоваться экспертным сознанием, или экспертной оценкой людей, поведение которых экономически адекватно и целесообразно. В данном случае применяются основные положения типоведения, исходя из чего мы получаем оптимальное сочетание рационального и иррационального подхода. В качестве рациональной составляющей берутся стандартные способы оптимизации, а в качестве мощного



иррационального потенциала мы применяем метод экспертных оценок отдельных типов адекватных менеджеров.

Практически за основу рационального построения экономического пространства взят процесс коллективного выявления и согласования своеобразного «коэффициента трудового участия» каждого подразделения в общем труде.

По каким критериям происходит определение коэффициента трудового участия? В сфере управления главным будет значение этих управленческих процедур и, косвенно, затраты управленческого труда. После того как эти критерии будут прописаны на бумаге, по ним легко оценивать труд руководителя-управленца. И если управленческий труд выполняется адекватным менеджером-управленцем, для него субъективно нет сложностей в самом процессе, он получает удовольствие от выполняемой работы. Попытка человека, непригодного для такой работы, воспроизвести эти функции, показывает, насколько тяжело управлять неадекватному менеджеру. Поэтому главное – экспертным путем выделить конкретные управленческие операции, влияющие на конечный результат работы фирмы. Наибольшие траты будут в той сфере, которая имеет наибольшее значение для бизнеса.

Этот принцип может быть использован и для сферы исполнительского труда. Здесь за основу берется важность работы конкретного производственного участка для общего результата работы.

### **5.5. Как оценить результаты и эффективность управленческого труда**

При попытке оценить управленческий труд в бизнесе происходит смешение понятий, т.к. управленчески-организационная деятельность не является прерогативой только бизнеса. Организационный труд существовал всегда. Когда древние цивилизации строили пирамиды и каналы, кто-то должен был управлять огромной армией строителей-рабов. Это были колоссальные затраты управленческого труда, но это управление не имело никакого отношения к бизнесу.

Управленческий труд стал основой бизнеса во втором периоде его развития – с 1914 года, когда был запущен первый конвейер, и появилась необходимость в организации процесса, в поддержании жизнедеятельности этого конвейера. В бизнесе возникли задачи и процедуры управленческого труда.

Существуют два похода к понятию управленческого труда. В классическом понимании управленческий труд – это кибернетическое понятие, которое связано с формулированием определенной цели и поэтапного движения к этой цели. Управленческий труд рассматривается как процесс организации, т.е. определенная организационно-управленческая работа.

Современное понимание управленческого труда носит синергетический характер. Мы не всегда имеем четко поставленную цель, которая может быть достигнута путем конкретных действий. Обстоятельства меняются так быстро, что меняется и сама цель, и весь смысл заключается в движении, в процессе, а не в достижении цели. Этот вид управленческого труда понимается как менеджмент, «увязывание всего» для определенного целеполагания. Причем это целеполагание может носить характер как достижения конкретного результата, так и оптимизации конкретного процесса.

Так или иначе, управленческий труд – это управление людьми, через которое достигается реализация определенных задач.

Управленческий труд на 80% носит личностный характер. В соответствии с типологическим подходом, мы здесь имеем дело с особой функцией ядра личности.

**Управленец – это человек, который обладает ядром личности, функционирующим определенным образом.**

Чтобы понять специфику управленческого труда, мы применяем модель «черного ящика». Существуют некие входные данные и определенные выходные данные, но объяснить, как принимается решение, или повлиять на этот процесс практически невозможно, по крайней мере, в классическом понимании менеджмента. С появлением типологического подхода этот процесс стал понятным, но уровень влияния на принятие решения все равно носит ограниченный характер.

**Существуют три классические модели управления.**

Первый, наиболее типичный вариант – это «управление по результату», т.е. достижение какого-то результата является показателем успешного управления. Здесь проблема только в одном: в формулировании результатов. Ситуация в современном бизнесе показывает, что эти результаты не могут носить упрощенный характер. Если мы неверно сформулируем результат – например, повышение рыночной стоимости компании, повышение капитализации и т.д., то в итоге это начнет противоречить самой цели бизнеса.

*В качестве примера такого рода ошибочной формулировки результата можно привести следующую ситуацию. Компания «Энрон», крупнейший владелец энергетического бизнеса в Америке, давала совершенно фантастические экономические показатели. Капитализация компании достигала 1000%, т.е. на каждый цент, вложенный в компанию, через год получали 100 долларов.*

*Экономические показатели – то, на чем, в связи с развитием фондового рынка, построена американская оценка эффективности бизнеса. Соблазн искусственно повысить стоимость акций компании очень велик. Такое упрощенное понимание целей менеджмента компании привело к тому, что менеджмент «Энрона» достигал цели любыми средствами.*

*В конечном итоге эти средства оказались за пределами законов. Компания с грохотом обанкротилась. Это было 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. Задавая эту цель, мы должны позиционировать границы продаж, сроки уплаты, определенные правила поведения при торговле. Иначе мы получим деформированную структуру бизнеса, которая чревата негативными последствиями.

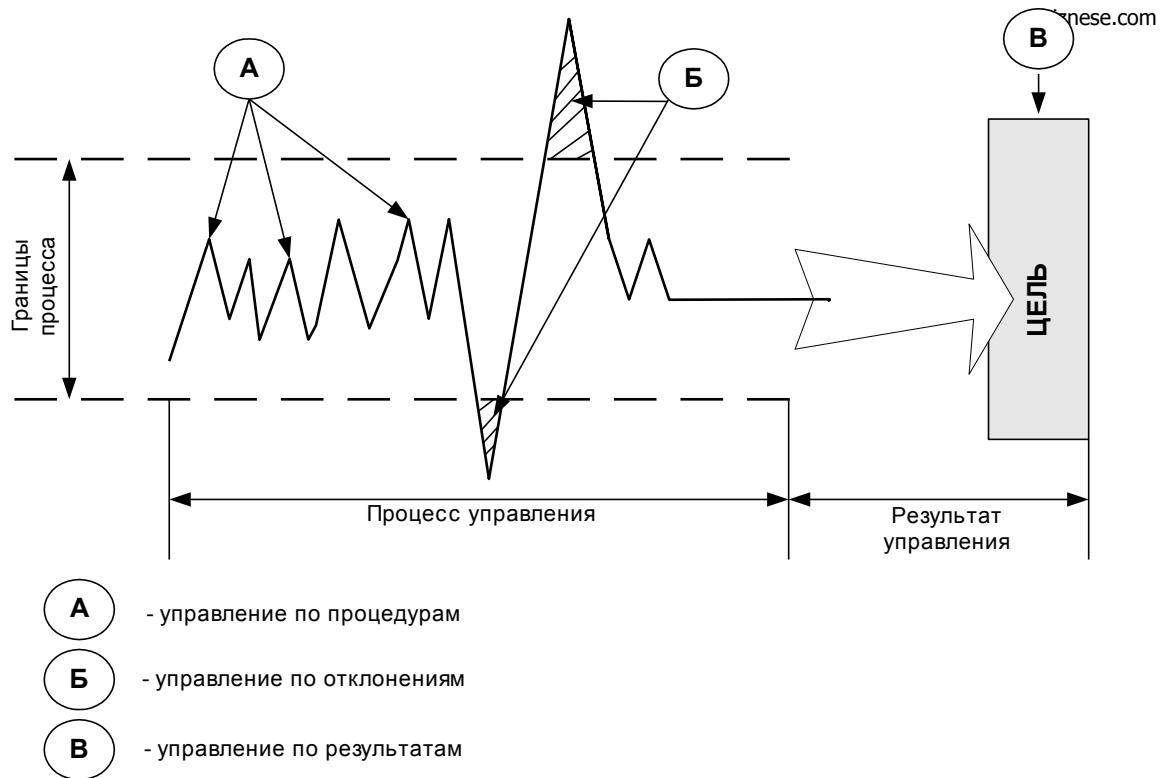
Третьим способом управления является «управление по процедурам». Этот способ управления характерен для движения на наиболее сложном бизнес-поле, где жестко задаются правила игры, например, есть определенный порядок лицензирования, хранения, аккредитации продукции и т.д. Тогда факт согласованности процедур,

их своевременное выполнение является основным показателем эффективности управленческого труда.

В силу того, что труд управленца невозможно формализовать в принципе, наиболее адекватным считается контроль за этим видом деятельности по двум механизмам:

- контроль за процессом, осуществляемый за показателями управления по процедурам (А) и отклонениям (Б);

- контроль за результатом, осуществляемый механизмом отслеживания за достижением конечной цели (В).



**Рис. Основные модели управления (процесс и результат труда управленца).**

Далее мы переходим к качественному анализу управленческого труда. Мы пользуемся для этого анализа системой критериев оценки деятельности (КОД) и моделирования конечного результата (МКР).

Классическое понимание управленческого труда досталось нам в наследство от бюрократической системы. Одним из достижений бюрократии являлось то, что различного рода труд, в т.ч. управленческий, был формально описан и сведен к определенному набору трудовых операций. Этот список обязанностей представляет из себя должностную инструкцию, сборники которых выпускаются у нас в стране Министерством труда.

Разумеется, есть множество отличий между юридическим описанием должности и реальной деятельностью менеджера. Но даже рассматривая реальную деятельность, мы, в соответствии с принципом Парето, обнаруживаем парадокс: 20% управленческого труда дают 80% результата, значимого для бизнеса, т.е. прибыль. Значит, задача руководителя, который хочет держать под контролем и оценивать эффективность управленческого труда, заключается в том, чтобы выделить эти 20% труда, и на их основе создать гибкую должностную инструкцию. Гибкая должностная инструкция (ГДИ) включает в себя те основные направления деятельности менеджера, которые влияют на конечный результат труда этого менеджера с точки зрения принесения прибыли.

Итак, первая процедура – мы из всего объема управленческого труда выделяем эти 20%, которые становятся основными направлениями деятельности. Далее для удобства изложения материала будем пользоваться **«Схемой поэтапного психолого-экономического консалтинга»** (см. рис.)

Следующий шаг – выделение критериев оценки деятельности по каждому направлению. Перед этим необходимо произвести качественное разделение этих направлений. Такое разделение производится по принципу различия процесса и результата. Т.е. направления, которые стабилизируют, поддерживают и определяют основной объем результата – это деятельность, связанная с процессом. А направления, которые носят вариативный характер или описывают какие-то качественные особенности управленческой деятельности, называются управлением, связанным с результатом.

*В Китае в древние времена за плохую погоду наказывали... управляющего провинции. С древнекитайской точки зрения это был рациональный подход, потому что считалось, что если управляющий провинцией правильно выполняет все процедуры, проводит в полном объеме работу с богами, то в благодарность боги дадут этой провинции хорошую погоду. Если погода плохая – значит, управляющий сделал что-то неправильно.*

Критерии оценки управленческой деятельности должны максимально полно зависеть от конкретных управленческих усилий, которые предпринимает менеджер. Парадокс оценки управления связан с тем, что, пытаясь оценить менеджера за общую картину процесса и забывая о пределах его возможности влиять на этот процесс, мы приходим к «древнекитайскому варианту» оценки управления. Необходимо, чтобы связь между критериями оценки деятельности управленца и возможностями его личного влияния на результат прослеживалась максимально четко.

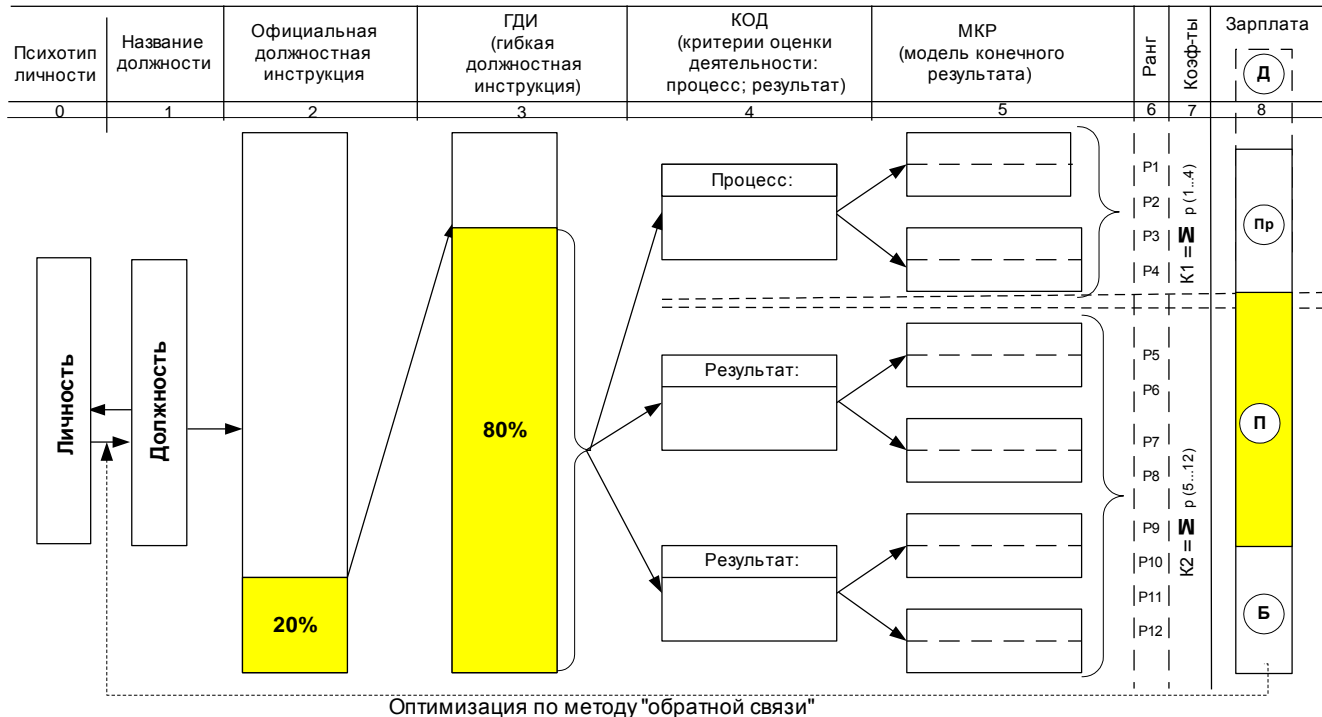
Следующий этап – это выработка показателей МКР. Определенные критерии оценки деятельности нуждаются в четком формулировании результата.

В идеальном варианте МКР должна стремиться к числовому описанию. В определенных случаях в качестве модели может служить 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.

# Схема поэтапного психолого-экономического консалтинга





## Пояснения к схеме консалтинга:

№ этапа	Обозначение	Комментарии
0	Психотип личности	Каждой должности должен соответствовать адекватный психотип работника. Определяется по международной классификации Association for Psychological Type (APT).
1	Название должности (тип личности)	Должность должна всесторонне отображать цели и задачи предприятия
2	Официальная должностная инструкция	Рассматривается перечень функциональных обязанностей конкретной должности.
3	Гибкая должностная инструкция	Составляется на основе принципа Парето (выборка показателей в 20% от всего перечня обязанностей производится на основе коллективного обсуждения членами управляющей команды на бизнес-тренинги с использованием групповой психодинамики).
4	Критерии оценки деятельности	КОД разделяются на два вида показателей: - влияющие на процесс труда; - влияющие на результат труда.
5	Модель конечного результата	МКР - конкретное цифровое наполнение критериев оценки деятельности работника.
6	Ранг (P1, P2)	Ранг - обозначает степень значимости конкретной работы (МКР) (определяется экспертным путем)
7	Понижающие коэффициенты (K1; K2)	Понижающие коэффициенты используются при расчете заработной платы: K1 - определяется суммой рангов, описывающих процесс труда (max= 1,0); K2 - определяется суммой рангов, описывающих результат труда (max= 1,0).
8	Структура зарплаты	Производится структурирование зарплаты и осуществляется её привязка к конечным результатам работы менеджера.

Возьмем для анализа должность коммерческого директора. Это одна из популярных должностей, которая очень важна для бизнеса. Основной задачей коммерческого директора является, конечно, деятельность, связанная с продажами. Итак, из всего объема деятельности коммерческого директора, начиная с приема людей на работу и заканчивая сидением на совещаниях, мы выбираем только тот аспект, который имеет значение для конечного результата – это функция продаж.

Функция продаж подразделяется на три основных направления.

Первым делом перед вновь пришедшим коммерческим директором ставится задача – сохранение имеющихся объемов продаж (с соответствующими нюансами, которые касаются, например, сезонных изменений и т.д.)

Вторая задача – увеличение объема продаж.

Третья задача связана с экспансией, например, в другие регионы.

Итак, у нас есть три основных направления деятельности коммерческого директора – сохранение объемов, увеличение объемов, экспансия. Далее строятся критерии оценки деятельности.

В качестве основного критерия оценки деятельности по сохранению базовых объемов продаж послужат числовые показатели колебаний этих объемов. Сохранение «базовых покупателей», которые, в соответствии с принципом Парето, дают основной объем продаж, становится главной задачей менеджера.

Критерии оценки деятельности в направлении увеличения объема продаж связаны с позиционированием компании на рынке. Если мы при определении прироста объемов продаж не будем учитывать данных кривой

*продаж этого товара или данных кривой освоения рынка, мы попадем в серьезные коллизии.*

*Третье направление может быть оценено по принципу временного графика. При освоении новых регионов выполнение определенных мероприятий становится более важным, чем конкретные результаты продаж, потому что на первом этапе освоения рынка мы должны сделать вложения, организовать соответствующие процессы, и только потом мы можем говорить о результатах.*

## Система критериев оценки качества деятельности членов управленческой команды

Должность (Психотип)	Основные направления деятельности	Критерии оценки деятельности	Модель конечного результата (МКР)	Ранг
Коммерческий директор ESFP / ESTP	Стратегия продаж	Сохранение нормативного объема оптовых продаж	Не менее 2/3 от объемов отчетного периода прошлого года или рост объемов продаж более 20 % от исходного состояния	
		Отгруженный объем товара (в стоимостном выражении)	Не менее 80 % от планируемого объема продаж	
	Тактическое управление	Оптимизация дебиторской задолженности (по состоянию на 1 апреля 1998 г.)	Текущая/просроченная = 4:1 (в т.ч. «живая»/«мертвая» = 4:1)	
		Скорость оборота товарной массы (средняя оборачиваемость)	Оптимальные показатели выводятся из нулевой рентабельности - по принципу «не меньше, чем»	
	Экспансия продаж	Освоение новых регионов	По плану	
		Увеличение объема продаж в осваиваемом регионе	Больше 20 % от достигнутого за предыдущий отчетный период	
	Оптимизация дебиторской задолженности	Соблюдение текущей политики кредитного лимита	Возврат не менее 80 % от суммы превышения кредитного лимита (за согласованный период)	
		Соблюдение текущей политики просроченной дебиторской задолженности	Текущая/просроченная = 4:1 (в т.ч. «живая»/«мертвая» просроченная = 4:1)	

## **5.6. Как оптимизировать структуру зарплаты?**

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

Начиная от должности работника через гибкую должностную инструкцию мы выходим на систему критериев оценки деятельности (КОД) и модель конечного результата (МКР). Как же эти критерии преобразить в конкретную структуру заработной платы?

Почему зарплата должна быть структурной? Потому что оплата труда в бизнесе в принципе не может быть простой. Она должна отражать как особенности существования бизнеса в окружающей среде, так и внутренние потребности людей, работающих за эту зарплату. Если мы хотим использовать её как стимулирующий механизм, мы должны её сделать структурной, чтобы дать людям возможность заработать эти деньги. Если мы хотим сделать так, чтобы зарплата адекватно отражала состояние бизнеса, мы снова должны сделать её структурной.

Оптимизация заработной платы начинается с разделения ее на три основные части. В бизнесе существует несколько базовых параметров, которые могут меняться. Эти параметры и влияют на её отдельные составные части.

Люди должны иметь возможность получать деньги за рабочее время, т.е. за то время, в течение которого они не могут заниматься ничем другим, 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**) и, помимо прочего, несет в себе определенную социальную функцию (см. «Схему поэтапного психолого-экономического консалтинга».).

В связи с особенностями российского налогообложения людей беспокоит момент, связанный с социальными гарантиями, особенно с пенсионным обеспечением. Специфика нашего законодательства на сегодня такова: существуют определенные ограничения на размер зарплаты, которая может реально влиять на будущую пенсию. Таким образом, базовая часть зарплаты несет социально-психологическую нагрузку: люди получают в виде базовой зарплаты такую сумму, которая позволяет начислить впоследствии максимальную пенсию.

Вторая часть, выделяемая в заработной плате – это так называемая плата за «процесс». Под «процессом» имеется в виду та часть труда работника, которая приносит основную массу прибыли фирме, – т.е. собственно рабочий процесс. Эта часть называется постоянной частью зарплаты (**П**).

Отдельно выделяется третья часть зарплаты – плата за «результат». Это переменная часть (**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.).

Также существуют дополнительные нюансы, помогающие оптимизировать заработную плату. Прежде всего это ранг, т.е. важность 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,

отнодь не все однозначны, и ранжирование позволяет нам расставить приоритеты.

Дополнительно к ранжированию используются специальные

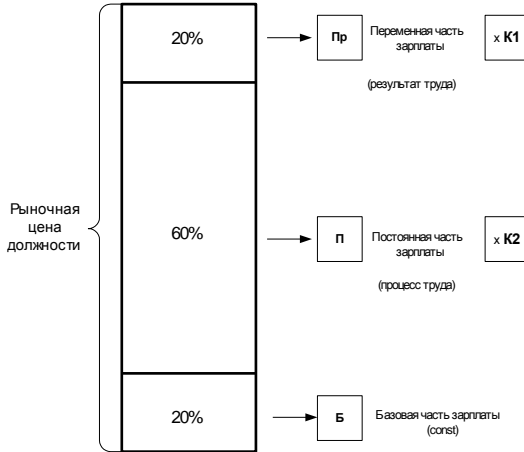


Рис. Структура заработной платы управляющей команды

понижающие коэффициенты (**K1**, **K2**). Сумма всех коэффициентов должна быть равна 100%, или 1,0. Введение коэффициентов позволяет оценить ранги не в качественном, а в количественном плане. Если мы какому-то показателю, например, объему реализуемой продукции, даем ранг I и коэффициент 60-80%, то все остальные показатели, имеющие ранги II-IV, будут иметь значительно более низкий вес.

Та часть зарплаты, которая обусловлена «процессом» и «результатом» труда, может регулироваться с помощью этих коэффициентов. Это тот механизм, с помощью которого происходит привязка критериев оценки деятельности, моделей конечного результата к заработной плате.

Мы обсудили оплату труда как бы «единолично» работающего человека. На практике часто результат работы конкретного человека включается в результат работы всего коллектива (фирмы, отдела, подразделения). Таким образом, существует некоторая часть зарплаты, которая должна отражать итог деятельности всего

предприятия (Д1). Более того, в крупных холдинговых системах, где идет единый, сквозной бизнес-процесс, предлагается вводить еще одну, дополнительную часть зарплаты (Д2), которая привязывает деятельность конкретного работника к деятельности всей группы предприятий.

Итоговая формула расчёта заработной платы:

$$\text{З./п.} = \text{Б} + (\text{П} \times \text{К2}) + (\text{Пр} \times \text{К1}) + \text{Д1} + \text{Д2}$$

**Обозначения:**

Б – базовая часть зарплаты (20%) = const

П – постоянная часть зарплаты (60%) x К2 (процесс)

Пр – переменная часть зарплаты (20%) x К1 (результат)

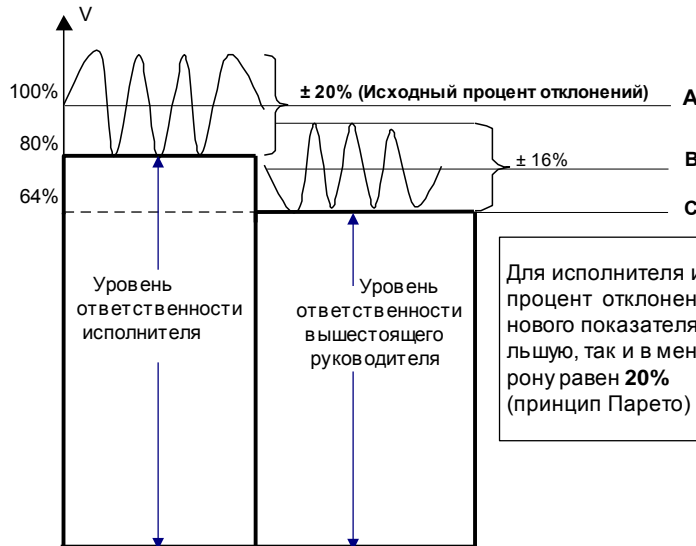
Д1 – доп. оплата по итогам деятельности всего предприятия

Д2 – доп. оплата по итогам деятельности группы предприятий.

Описываемая система экономического стимулирования позволяет создать более дифференцированное напряженное экономическое пространство для работников предприятия.

Есть ряд нюансов в оптимизации заработной платы, которые тоже должны быть отражены в ее структуре. Эти нюансы касаются, например, постоянной части зарплаты (П). В этих расчетах мы пытаемся связать ответственность исполнителя и ответственность руководителя.

В качестве примера приведем расчет зарплаты для сотрудников отдела продаж.



Для исполнителя исходный процент отклонений от планового показателя, как в большую, так и в меньшую сторону равен **20%** (принцип Парето)

**Пояснения :**

1. **(B)** - Минимальный объем продаж отдела, ниже которого вводится понижающий коэфф-т для менеджера.
2. **(C)** - Минимальный объем отдела продаж, с которого начинается ответственность зам. директора по коммерции. президента).
3. **(B-C)** - Диапазон снижения объема продаж отдела, на котором действует понижающий коэфф-т K2. В расчетах величина этого диапазона принимается за 100%.

**Обозначения:**

**V** - объемы продаж  
**A** - исходный уровень расчета показателей.  
**B** - уровень, составляющий 20% от A.  
**C** - уровень, составляющий 20% от B.

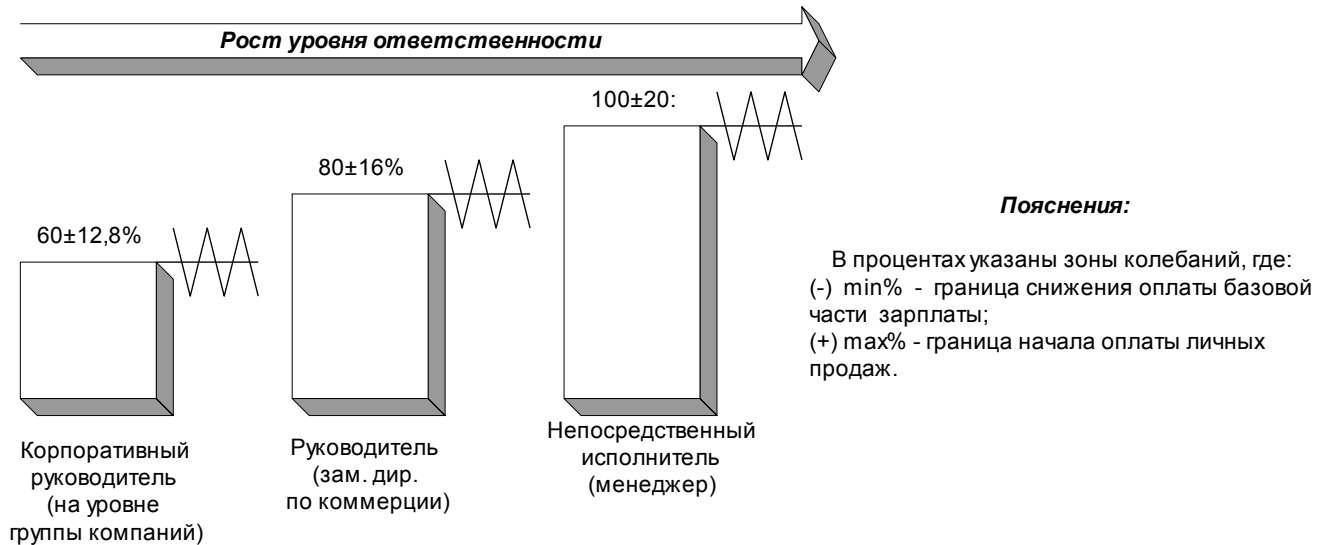
Снижение уровня(B) на:	Пониж-й коэфф-т K2
до ± 20%	1,0
>20%	0,8
>36%	0,64
>49%	0,51
>80%	0,2
100%	0

**Рис. Постоянная часть зарплаты (расчет понижающего коэффициента МКР- результата - K2)**

Существует определенный плановый объем продаж, а также считающийся нормой процент отклонений от плана в большую или меньшую сторону, составляющей, 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 – К2 (ее постоянной части). Это уровень ответственности непосредственного исполнителя.

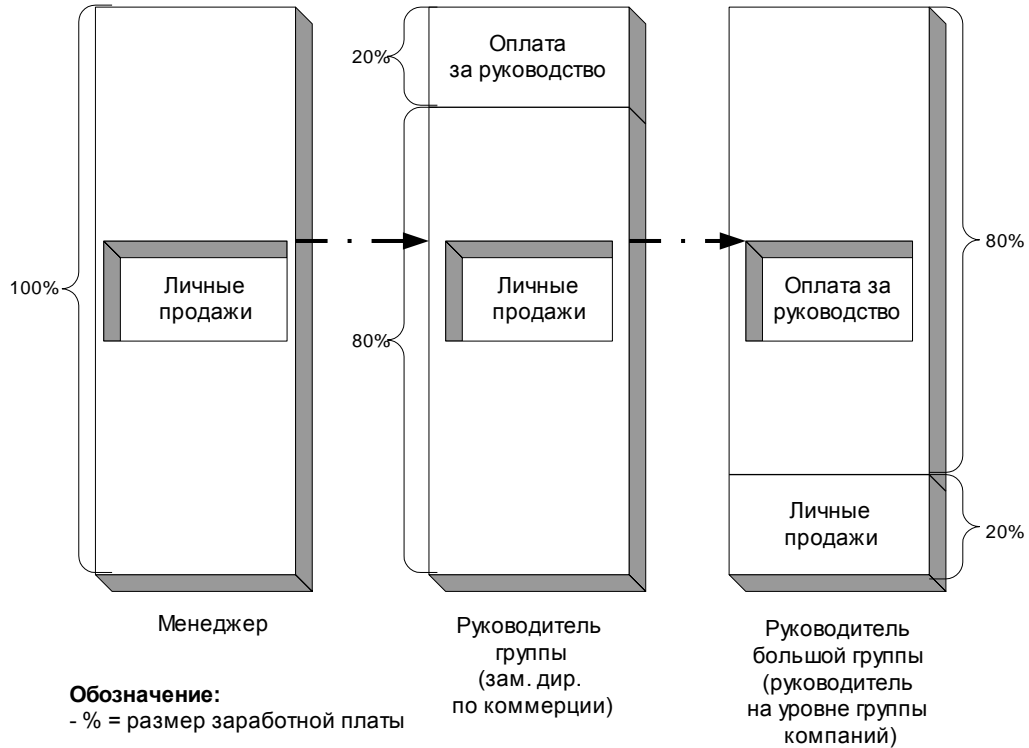
Уровень ответственности вышестоящего руководителя находится ещё на 20% ниже от того уровня, где начал действовать понижающий коэффициент для исполнителя (т.е. от 80%), и составляет 64%. При падении объема продаж до этого уровня постоянная часть заработной платы вышестоящего руководителя также уменьшается в соответствии с понижающим коэффициентом.



**Рис. Границы ответственности по продажам**

При дальнейшем падении объема продаж понижающий коэффициент распространяется на заработную плату еще более вышестоящего руководителя (например, коммерческого директора).

Зарботная 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.



*Рис. Соотношение структуры заработной платы организаторов продаж*



## 5.7. Правда о зарплате

Доставшиеся нам от предыдущей экономической формации принципы материального стимулирования носят в современных рыночных условиях мифологический характер и не позволяют использовать заработную плату в качестве эффективного рычага управления человеческим ресурсом.

Пять правдивых заключений о зарплате:

1. Считавшееся базовым утверждение, что все работают только за деньги, опровергается современным типологическим подходом в кадровом менеджменте, который говорит о том, что существует четыре типа мотиваций: карьера/статус – ядро личности **ES**; публичное признание/собственная уникальность – **EN**; благосостояние/собственно деньги – **IS**; внутренняя самооценность – **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. Несуществующая прямая связь между размерами зарплаты и эффективностью работы заменяется утверждением том, что эффективность работы зависит от адекватности ядра личности характеру выполняемой работы.

Прямая связь существует между потенциальными возможностями работников и результатами их труда – при условии соответствия внутренних личностных мотиваций задачам бизнеса. 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, например, сложный характер поведения товара на рынке («кривая жизни товара») и т.п. Настоящая реальная система зарплаты должна адекватно отражать сложность ведения дел в бизнесе.

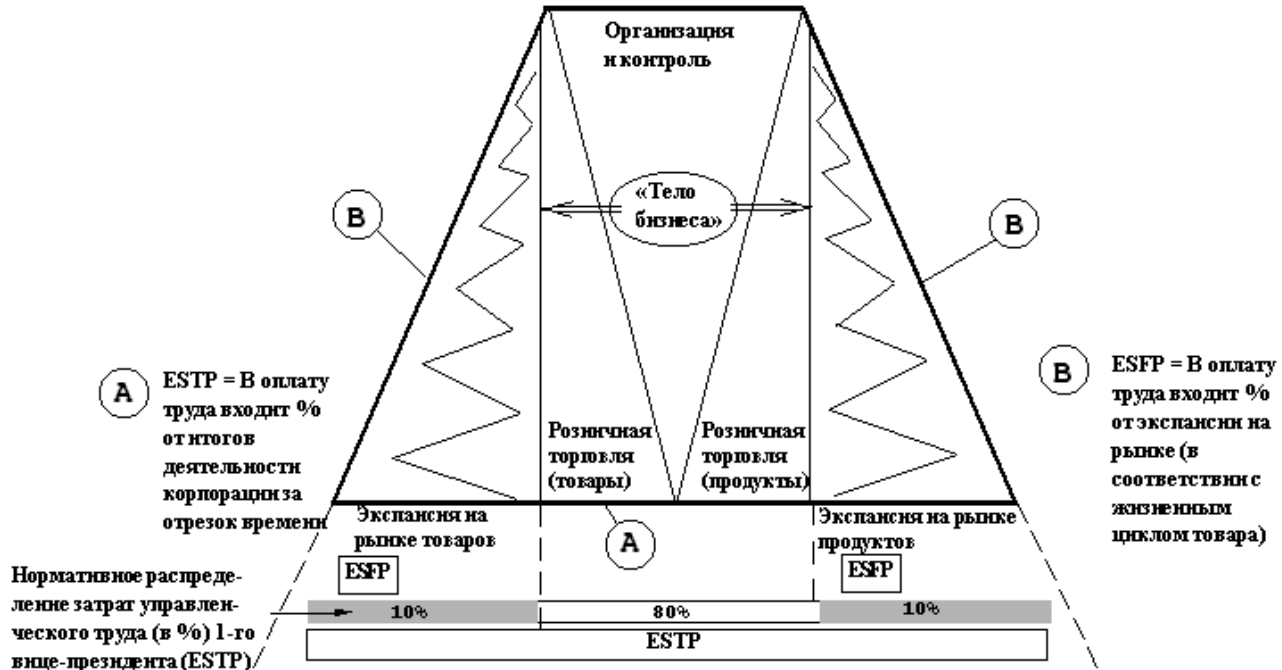
Система экономического воздействия должна создавать оптимальные условия для людей, потенциально способных к эффективной деятельности в бизнесе. Мы строим систему экономического стимулирования для людей, которые могут выполнять нужную нам работу – для сбытовиков, а не для производителей. Система зарплаты должна быть подстроена под характер работы, а не под желания работников.

4. С созданием реального рынка труда зарплата не является только волевой функцией руководителя.

5. Система зарплаты в бизнесе – это групповое, а не индивидуальное понятие. Это не только личное дело каждого работника, особенно если мы хотим использовать зарплату как эффективный механизм групповой работы. Только включив внутренний механизм групповой психодинамики, можно быть уверенными в том, что все работники соответствующего уровня будут соблюдать совместно выработанные правила игры и признают данную систему зарплаты справедливой. Зарплата – это не автономный феномен, это своеобразное психолого-экономическое соглашение о справедливом вкладе работника в общий результат. Такое соглашение реально 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



## Принципы оплаты труда для ESTP («Маршал») и ESFP («Политик»)



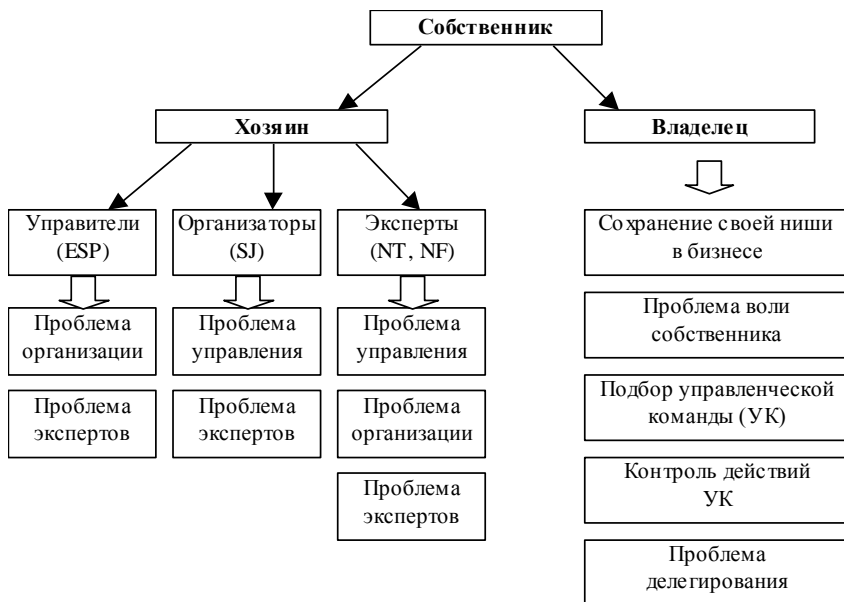
## **Глава 6. Главные персонажи бизнеса**

### **6.1. Собственник**

Суть консалтинговой работы заключается в том, чтобы открыть глаза собственнику на его собственные «слепые пятна» (проблемы) в бизнесе, т.е. на то, что он самостоятельно в принципе увидеть не может. Если консультант с этим справляется, то он сумел актуализировать проблемы собственника в его бизнесе. С профессиональной точки зрения актуализация – это способ формально-логического описания и доведения до сознания собственника проблем, связанных с сутью и развитием бизнеса и выявляемых экспертным путем.

Как это не покажется парадоксальным, но эти проблемы поддаются стандартизации, т.к. каждая проблема связана с конкретным психотипом личности собственника. С этих позиций можно дать строгое определение типологической актуализации как способу выявления проблем собственника в связи с особенностями его психотипа.

Всех собственников бизнеса принципиально нужно делить на две основные группы. Первая группа, так называемый классический «хозяин», который непосредственно и активно управляет своим бизнесом, т.е. принимает участие в выработке управленческих решений. Вторая группа, которая является нехарактерной для сегодняшнего этапа развития российского бизнеса (но именно за которой мы видим перспективность развития управленческой мысли) – это группа «владельца», основной задачей которого является сохранение той ниши бизнеса, в которой он создает возможность работать управляющей команде и пользуется результатами этого труда.



### Проблемы собственников

#### Собственник в роли «владельца»:

По второй группе на сегодня результатов не так много, чтобы давать какие-то конкретные советы, но уже можно наметить ряд основных проблем, с которыми сталкивается «владелец».

Проблема воли собственника заключается в том, что собственник на каком-то этапе развития бизнеса должен принять волевое решение о том, что он занимает именно такую стратегическую позицию в бизнесе, что он освобождает свои управленческие возможности и потенциал для решения стратегических вопросов «сохранения» своего бизнеса: укрепления ниши своего бизнеса, экспансии и т.д. Эта проблема связана с тем, что сами собственники называют «рутиной управления», когда они за повседневными мелкими проблемами и заботами не видят стратегии своего развития. Решая эту проблему

(проблему воли собственника) удастся рационально и адекватно разделить компетенцию собственника, сохраняющего эту нишу, от компетенции его управленческой команды.

В связи с этим встает следующая проблема: подбор управляющей команды. Это и есть та сложная работа, которую «хозяин» решает ежедневно самостоятельно (он сам «встроен» в нее), а наш «владелец» должен решить извне. В этом случае особенно важной становится роль консультантов.

Последний вопрос – это контроль за действиями управляющей команды. Эта проблема требует адекватного решения, и здесь как нигде особенно важна роль первичной постановки т.н. регулярного менеджмента, поскольку, не будучи введенным в упорядочивающие рамки, контроль за действиями управляющей команды становится невозможным. Следует отметить, что контроль «хозяина» бизнеса носит процедурный характер, и только контроль «владельца» является по-настоящему реинжиниринговым, т.е. когда контролируется только «конечный выход» (результат работы) управляющей команды без вмешательства в непосредственно тактическое, и даже частично в стратегическое управление.

В качестве технологического элемента как при подборе управляющей команды, так и при контроле за ее действиями, выступает делегирование. Оно встает наиболее острым образом, начиная с разделения функций собственника и управляющей команды. «Владелец» сохраняет за собой только контроль своей ниши в бизнесе. В этом случае идет, можно так выразиться, «генеральное делегирование», т.е. все проблемы тактического и, частично, стратегического управления делегируются управляющей команде. Такого рода технологически

сложное делегирование возможно только на личностном уровне, поэтому «владелец» может полноценно делегировать свои функции только Управлятелям, которые охватывают в своем сознании весь бизнес целиком и способны брать на себя ответственность и принимать решения.

А теперь рассмотрим проблемы собственника бизнеса, выступающего в качестве активного «хозяина». В соответствии с принятым нами подходом по бизнес-ориентированию психотипов, собственник, являющийся «хозяином», может выступать в трех ипостасях:

- он может относиться к группе психотипов Управлятелей (ESTP-Маршал, ESFP-Политик),

- к группе Организаторов различной мощности (ядро психотипа SJ),

- к группе Экспертов (ядро психотипа NT, NF).

У каждой из этих трех групп свои проблемы, которые следует разобрать подробнее.

### **Собственник в роли «хозяина»:**

#### **1. Когда «хозяин» - Управитель.**

Наибольшая проблема, с которой он сталкивается, – это проблема внутренней организации и структурирования управляющей команды. Вследствие отсутствия функции J (в формулах психотипов), Управители недостаточно уделяют внимания организационным вопросам в подчиненном им коллективе и распространяют неформальные способы контроля и управления на все нижестоящие звенья. Особенно остро эта проблема поднимается тогда, когда бизнес начинает расти и выходит из непосредственной возможности контроля со стороны Управителя. Отсутствие такого рода процедур, структурной организации, и высокая роль личностного фактора в жизнедеятельности организации создает

серьезные проблемы (хотя и в случае отсутствия владельца бизнеса на месте ситуация не замирает – принимаются решения и т.д.)

Вторая проблема, с которой сталкиваются «хозяева»-Управители, – это проблема работы с людьми из группы Экспертов. На сегодняшний день структура российского бизнеса такова, что Управители могут действовать на рынке самостоятельно. Если же они хотят эффективно привлекать Экспертов, то Эксперты бизнес-группы (NT) могут сотрудничать с Управителями только на уровне партнеров, в силу того, что они должны обладать всей полнотой бизнес-информации. С привлечением Экспертов по кадрам (NF) связаны свои проблемы, например, в случае, когда «хозяин» – Маршал (ESTP), это связано с его спекулятивным пониманием человеческого фактора, и Эксперту приходится прилагать определенные усилия, чтобы показать ему, что эта проблема не решается на логическом уровне. Проблема «хозяина» – Политика (ESFP) заключается в том, что он низводит людской фактор до простейших манипуляций людьми, считая, что команда при этом будет работоспособной, выстроенной, все звенья будут «смазаны», но по-настоящему рабочей она быть не может.

## 2. Когда «хозяин» – Эксперт.

Наибольшие проблемы в управлении возникают тогда, когда «хозяин» по своему психотипу сам является Экспертом. Сразу же на голову этого «хозяина» сваливается клубок неразрешимых проблем. Первая проблема – это проблема личностного управления, т.к. эти люди не обладают качествами Управителей и не могут осуществлять непрерывное личностное управление и контроль ситуации. Вторая проблема – это проблема организации. В силу отсутствия организаторского



потенциала все текущее управление сводится к рывкам, разгонам и нагоньям. Более того, возникает проблема самих экспертов. Если это Эксперт группы NT (исследователи), то проблемы связаны с вопросами кадрового управления – вплоть до полного игнорирования этого фактора. Если же это Эксперт группы NF (гармонизаторы), то начинается нерациональность бизнеса, т.е. бизнес идет до тех пор, пока он строится на человеческих отношениях. Когда же бизнес начинает приобретать характер рационально построенной структуры, то возникают всевозможные сбои и проблемы. В случае, когда Эксперт группы NF, например Инициатор (ENFP), является руководителем, такой коллектив может превратиться из рабочего в «чайно-кофейную компанию».

### 3. Когда «хозяин» – Организатор:

От такого рода проблем не избавлен «хозяин», даже если по психотипу он является одним из Организаторов. В случае необходимости осуществления экспансии и поддержания контакта с внешней средой, требующей в современных условиях большой гибкости, появляется проблема управления уже не столько как проблема внутренней организованности коллектива, а как проблема взаимодействия изнутри организованного коллектива с непрерывно меняющимися внешними условиями, которые носят не стратегический, а тактический характер. И максимально остро стоит проблема работы с «Экспертами», потому что именно в этом случае происходит недооценка их роли и значения.

### **Проблемы роста бизнеса.**

Общее развитие ситуации, связанное с ростом бизнеса, производит своеобразную переакцентировку проблем владельцев бизнеса. В случае собственника-«владельца» – это острая проблема смены управляющей

команды, когда команда, успешно справлявшаяся с делами в рамках малого бизнеса, при его росте становится неадекватной новому уровню управления.

Когда собственник бизнеса выступает в качестве «хозяина», то тоже происходит своеобразная «переоценка ценностей».

1. Если он был одним из Управителей, то наиболее жестко встает проблема внутренней организации бизнеса, когда весь коллектив выходит из зоны непосредственного контроля этого «хозяина».

2. Для «хозяина», являющегося Экспертом, обостряется проблема управления, связанная с личностным фактором, и появляется проблема организации бизнеса. Для обеих групп Экспертов наиболее острой становится проблема делегирования внутренних функций по организации предприятия. Внутренняя неструктурированность компании, не подкрепленная никакими личностными факторами, является наибольшей опасностью для бизнеса, возглавляемого «хозяином»-Экспертом.

3. Когда мы имеем дело с Организатором, который является «хозяином», то становятся наиболее важными две проблемы. Это проблема внешнего управления, т.е. проблема гибкого взаимодействия с окружающей средой, а также проблема организационной некомпетентности, то, что называется «возгонкой». Фактически «хозяин»-Организатор может в процессе роста бизнеса наиболее быстро достичь своей организационной некомпетентности, и тогда он должен принять принципиальное решение: либо вводится система кризисного управления, когда происходит делегирование управленческих функций вышестоящим Организаторам и Управителям, или он должен перейти на позиции собственника, проблемы которых в этом случае мы уже рассматривали выше.

В заключение приведем бизнес-ориентацию психотипов, которые чаще всего встречаются в качестве собственника или руководителя. При анализе этой таблицы возникает вопрос: «Кто же из психотипов лучший в качестве собственника-руководителя?» Правильный ответ – никто!

Собственником-руководителем может быть любой психотип. Для этого требуется уникальное сочетание всех 8-ми функций в определенных пропорциях для каждого из психотипов.

1) Во-первых, сравнивать нельзя, так как все зависит от рода деятельности – это как нельзя сравнивать спортсменов-штангистов разных весовых категорий.

2) Любое дело необходимо оценивать в его историческом развитии, где обязательно встречаются различного рода полосы препятствий: конкуренция, кризисы, неплатежи, раздоры среди членов УК и т.д.

#### **Карта мощности психотипов в качестве собственников и руководителей**

<b>№ места</b>	<b>Собственники</b>	<b>Руководители-управленцы</b>
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

Приведём статистику, характерную для разных стран. Ведущими бизнесменами для различных этносов являются следующие психотипы:

- в США: психотипы – (ТГ): Предприниматель, Администратор, Инспектор, Аналитик.
- в Японии: психотипы – (SFJ) Энтузиаст, Хранитель.
- в России: психотипы Политик, Маршал, Инициатор, Новатор – группа сангвиников (EP). Так как в России психотипов группы (NF) в популяции не 10% (как в США), а все 40%<sup>12</sup>, то в количественном соотношении Инициатор встречается чаще всего!

Бизнес непредсказуем, как морской океан – там и штиль и шторм, и удачи и неудачи. К примеру, «жесткая» команда, 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. Все должно оценить время и случай, особенно в условиях непредсказуемости становления российского рынка.

Чем ближе к окончанию перечня, тем труднее психотип справляется с обязанностями собственника или руководителя. В этом случае необходимо более тщательное построение управляющей команды (с учётом принципов делегирования, совместимости и т.п.).

Американские исследователи в сфере бизнес-консалтинга О.Креггер и Дж.М.Тьюсон в результате своей деятельности пришли к следующему заключению, пытаясь нарисовать портрет идеального руководителя в современном бизнесе:

---

<sup>12</sup> Б.Овчинников, К.Павлов, И.Владимирова. *Ваш психологический тип*. СПб, 1994.

Авторы пишут, что высшие руководящие работники должны быть ориентированы «... на экстраверсию (вы должны быть расторопны в общении), интуитивизм (вам нужно быть стратегом), чувствительность (вам нужно уметь правильно учитывать человеческий фактор) и восприимчивость (вы должны быть подвижны)...».

Т.е. вышеназванные характеристики присущи психотипу Инициатор (ENFP). Мы считаем, что американские коллеги правы «наполовину». При огромной лавине обязанностей, ответственности и т.п. данный психотип, равно как любой другой, точно так же «поплывет» в управленческих лабиринтах. Каждому потребуются время и навыки по созданию своей команды. Но Инициатор (ENFP) обладает (по сравнению с другими руководителями) двумя значимыми качествами – умением видеть собственную силу и слабость, а также «чутьем» на возможности других членов, подбираемой команды.

Если говорить о портрете идеального бизнесмена, то его характеристики сконцентрированы в одном психотипе – Предприниматель (ENTJ). Авторам не удалось в доступной литературе по психологии управления увидеть живое описание и рекомендаций оптимального поведения в бизнесе, все советы настолько разобщены, что практически не применимы к реальному человеку. И с большим неожиданностью для себя мы столкнулись с работами российского психолога Николая Козлова, которому, пожалуй впервые, удалось описать эффективные модели бизнес-поведения, что сподвигло нас на творческое сотрудничество с психологическим клубом «Синтон» руководимым Николаем Ивановичем.

Желающих ознакомиться с его работой отсылаем к изданию - Н.И.Козлов «Формула успеха или философия жизни эффективного человека». М. 2002.

## 6.2. Когда собственников несколько

Когда собственников несколько – это уже проблема сама по себе. И при возрастании числа собственников в арифметической прогрессии, число проблем управления растет в геометрической, тем более, что каждый собственник считает себя «великим управленцем», а распределение полномочий собственников происходит по традиционной «исторической ориентации»: «Ты учился в финансовом вузе – вот и отвечай за финансы на нашей фирме».

Рассмотрим ряд стандартных случаев, когда команда собственников требует упорядочения.

**Вариант А.** В команде разные по мощности психотипы.

Начинается скрытая борьба за власть, и побеждает кто-либо из психотипов – Управителей. Постепенно все становится на свои места. Собственники же рангом пониже занимают адекватные позиции.

**Вариант Б.** По мощности психотипы равны и слабы.

Переход на позиции одного собственника. Возникают те же проблемы, как в случае, когда собственник не способен к управлению.

**Вариант В.** «Два медведя в одной берлоге» – два одноименных и мощных психотипа.

Такая ситуация долго не продержится, поскольку возникает мощная конкуренция, которая в конечном итоге приводит к разделу бизнеса, и каждый идет дальше своей дорогой.

Можно договориться вести совместное управление демократическим путем и совместно принимать участие в выработке всех управленческих решений. Но этот путь – «демократии без берегов» – уже не является бизнесом, а превращается в сплошную «говорильню» с бесконечными обсуждениями, спорами и, в результате, с коллективной безответственностью.

Другой стандартный путь – это разделение должностей, но это «еще не бизнес», так как собственно бизнес-решения подменяются организационными процедурами и перекладыванием ответственности друг на друга.

***Нестандартное решение: построение управляющей команды из самих владельцев, что, кстати, и является предметом настоящего консалтинга. Эти задачи успешно решает типологический подход.***

Особый случай представляет собой семейный или родственный бизнес. В том и другом случае основой бизнеса являются особые личностные связи.

В семейном бизнесе эту проблему можно решить, если семейная пара является с точки зрения типологии полностью взаимодополняющей, что встречается довольно часто (интертипные отношения дуальные или полудуальные). В этом случае требуется только четкое разделение компетенций.

В родственном же бизнесе ситуация несколько сложнее, поскольку это, как правило, бизнес со скрытой внутрисемейной предьсторией, от которой никуда не деться – необходима семейная психотерапия (бизнес-психокоррекция).

### **6.3. «Бизнес-карты» психотипов**

«Бизнес-карты» – это комплект сжатых характеристик каждого психотипа, отражающих их основные личностно-деловые признаки и бизнес-ориентацию психотипов.

В таблицах приведены сильные и слабые стороны каждого типа личности, примеры профессиональной ориентации.

Работодателям следует обратить внимание на то, что нельзя требовать и ожидать от представителя того или иного психотипа. Эти данные приведены внизу таблицы.

## 1. Маршал (ESTP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (ST)</b>	
«Хард-менеджер»	«Управитель»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Se-Ti) = силовая сенсорика (требовательность) в достижении результата	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ 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 должно быть сделано для того, чтобы достичь конечного результата	• Не признает ограничивающих правил, чувствует себя связанным по рукам и ногам
➤ 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 проявляет нетерпимость к административным нормам и требованиям
➤ Быстро ориентируется в изменившихся обстоятельствах	• Неудобным людям может создать неблагоприятную обстановку
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Владелец предприятия <input type="checkbox"/> «Топ – менеджер»



<b>ФИНАНСЫ</b>	<input type="checkbox"/> Аудитор <input type="checkbox"/> Банкир <input type="checkbox"/> Инвестор
<b>ПРОФЕССИИ, СВЯЗАННЫЕ С РИСКОМ</b>	<input type="checkbox"/> Пилот <input type="checkbox"/> Следователь <input type="checkbox"/> Пожарный
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Бармен <input type="checkbox"/> Профессиональный спортсмен, тренер <input type="checkbox"/> Столяр <input type="checkbox"/> Строитель
От него нельзя требовать: прогностических способностей, последовательности во всем.	

## 2. Политик (ESFP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (SF)</b>	
«Софт-менеджер»	«Управитель»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Se-Fi) = силовая сенсорика (принуждение к подчинению)	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ 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
➤ Хорошо умеет общаться – лично и по телефону, обаятельный собеседник	• Не в состоянии работать в одиночестве, даже короткое время
➤ Предпочитает ближайšie конкретные цели, приносящие реальную пользу	• Не умеет хорошо распределять обязанности
➤ Стремится быть в курсе различных событий	• Не выполняет всех своих обещаний
<b>Профориентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Владелец предприятия <input type="checkbox"/> «Топ-менеджер» (Оптовая торговля в нестабильных условиях)
<b>СФЕРА УСЛУГ</b>	<input type="checkbox"/> Распорядитель в ресторане <input type="checkbox"/> Официант <input type="checkbox"/> Агент туристического бюро
	<input type="checkbox"/> Артист: танцор, комик,

<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	шоумен <input type="checkbox"/> Музыкант <input type="checkbox"/> Импресарио, антрепренер <input type="checkbox"/> Специалист по «PR»
От него нельзя требовать: глубоких аналитических способностей, последовательности в делах.	

### 3. Мастер (ISTP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (ST)</b>	
«Хард-менеджер»	«Руководитель малых групп»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Si-Te) = навыки (сенсорика) создавать совершенные предметы	
Сильные стороны	Слабые стороны
➤ Хорошо проявляет себя, имея дело с конкретными задачами и материальными продуктами	• Не всегда отличается коммуникабельностью
➤ Способен разбираться в запутанной ситуации, выявлять факты, которые кроме него никто не видит	• Обладает непредсказуемым характером, необязателен, зависим от настроения
➤ С удовольствием работает руками или с помощью инструментов	• По малейшему поводу он склонен сникать или падать духом, либо приходить в нервное возбуждение
➤ Обычно предпочитает работать в одиночестве или вместе с теми, кто вызывает у него чувство уважения	• Может проявить равнодушие к чувствам и нуждам других людей
➤ В опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно	
Профориентация	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Владелец небольшого предприятия
<b>ПРОФЕССИИ, СВЯЗАННЫЕ</b>	<input type="checkbox"/> Разведчик <input type="checkbox"/> Судебный исполнитель

<b>С РИСКОМ</b>	<input type="checkbox"/> Пилот <input type="checkbox"/> Автогонщик
<b>РЕМЕСЛА</b>	<input type="checkbox"/> Механик, электрик <input type="checkbox"/> Столяр, плотник, печник <input type="checkbox"/> Фермер <input type="checkbox"/> Художник по рекламе <input type="checkbox"/> Парикмахер
От него нельзя требовать: интереса к абстрактным или комплексным теориям.	

#### 4. Посредник (ISFP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (SF)</b>	
«Софт-менеджер»	«Руководитель малых групп»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Si-Fe) = навыки (сенсорика) делать людям приятное	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Дипломатичен, хорошо умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело	• Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела
➤ Трудится добросовестно и упорно, если дело ему нравится и будет хорошо оплачено	• Довольно ленив, если работа его мало интересует, не обещает никакой выгоды лично ему
➤ В организации занимает позицию золотой середины, нормально воспринимает приказы со стороны вышестоящих	• Часто делает вид, что многое может сделать, хотя это и не всегда возможно
➤ Не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других	• Склонен относиться к поступкам других людей без «задних мыслей», не видит скрытых причин и мотивов
➤ Много умеет делать своими руками	• Склонен воспринимать критику и негативные отзывы на личный счет
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Коммерческий директор небольшого предприятия <input type="checkbox"/> Торговец мелким оптом
<b>РЕМЕСЛА,</b>	<input type="checkbox"/> Дизайнер, художник

<b>ИСКУССТВО</b>	<input type="checkbox"/> Ювелир <input type="checkbox"/> Плотник, столяр
<b>СФЕРА УСЛУГ</b>	<input type="checkbox"/> Официант <input type="checkbox"/> Косметолог <input type="checkbox"/> Регистратор, администратор
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Оператор компьютера <input type="checkbox"/> Физиотерапевт <input type="checkbox"/> Массажист
<p>От него нельзя требовать: умения руководить большим коллективом, последовательности в делах.</p>	

## 5. Администратор (ETSJ )

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (ST)</b>	
«Хард-менеджер»	«Высший организатор»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Te-Si) = практическая логика (рабочего процесса)	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Напористый организатор, способный координировать деятельность разных подразделений	• Может проявлять нетерпение и раздражительность, если кто-то не следует установленному порядку или игнорирует важные мелочи
➤ Проявляет требовательность при выполнении взятых на себя обязательств и при необходимости может быть жестким	• Нетерпим по отношению к неумелым или неспособным работникам
➤ Легко выявляет нелогичность, непоследовательность, непрактичность или неэффективность	• Не проявляет интереса к тем возможностям и вариантам, которые хотя пока не существуют, но могут возникнуть в будущем
➤ Отличается высокой работоспособностью	• Не любят выслушивать возражения, другие мнения – могут позволить себе грубость
➤ Развито чувство долга	• Плохо воспринимает критику, даже в шутливой форме
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	□ «Топ-организатор» (при



	условии стабильности ситуации)
<b>ФИНАНСЫ</b>	<input type="checkbox"/> Экономист <input type="checkbox"/> Кредитный отдел банка
<b>ТЕХНИКА</b>	<input type="checkbox"/> Инженер <input type="checkbox"/> Строитель <input type="checkbox"/> Техник по оборудованию
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТ И</b>	<input type="checkbox"/> Хирург <input type="checkbox"/> Судья <input type="checkbox"/> Государственный служащий <input type="checkbox"/> Военнослужащий
От него нельзя требовать: генерации нестандартных идей, гибкого изменения своих решений.	

## 6. Энтузиаст (EFSJ)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (SF)</b>	
«Софт-менеджер»	«Высший организатор»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Fe-Si) = эмоциональный (этический) призыв к действию	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Активен, доброжелателен, оптимистичен	● 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 работу
➤ Трудолюбив, добросовестен, предан делу, приносит большую практическую пользу	● Торопится с принятием решения, пропускает многие варианты
➤ Легко заводит новые знакомства личного и делового характера	● Не интересуется новыми способами работы, может проявлять упрямство и консерватизм во взглядах
➤ Хорошо организован, способен запоминать факты и использовать их	● Проявляет нервозность, если ему приходится длительное время работать в одиночестве – ему необходимо общение
<b>Профориентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> «Топ-организатор» (сфера розничной торговли)
	<input type="checkbox"/> Администратор в гостинице

<b>СФЕРА УСЛУГ</b>	<input type="checkbox"/> Парикмахер\косметолог <input type="checkbox"/> Продавец
<b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>	<input type="checkbox"/> Учитель начальных классов <input type="checkbox"/> Тренер
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Семейный врач <input type="checkbox"/> Работник социальной сферы <input type="checkbox"/> Логопед <input type="checkbox"/> Религиозный просветитель
От него нельзя требовать: жесткости и бескомпромиссности в решении стратегических задач.	

## 7. Инспектор (ITSJ)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (ST)</b>	
«Хард-менеджер»	«Организатор»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Ti-Se) = логика конкретных действий	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Тщательный и аккуратный исполнитель, хороший организатор	• Может испытывать затруднения, приспосабливаясь к изменившимся условиям
➤ Умеет сосредоточиться, может работать в одиночестве и не испытывать тягу к общению	• Воспринимает новые идеи только при условии, что видит, как можно применить их на практике
➤ Умеет наладить четкую работу, дисциплину, всегда контролирует поручения	• Не склонен приветствовать перемены, может проявлять недостаточную гибкость
➤ Стабилен, надежен, всегда доводит дело до конца	• Может проявлять равнодушие к нуждам других людей, если эти нужды не совпадают с их собственными требованиями
➤ Дело ставит выше личных отношений и симпатий	• Склонен занижать свои способности и свой вклад в общее дело
<b>Профориентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Организатор коллективов среднего уровня
<b>ФИНАНСЫ</b>	<input type="checkbox"/> Бухгалтер <input type="checkbox"/> Аудитор, ревизор

	<input type="checkbox"/> Специалист по страхованию вкладов
<b>ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА</b>	<input type="checkbox"/> Военнослужащий <input type="checkbox"/> Гос. служащий <input type="checkbox"/> Следователь <input type="checkbox"/> Директор школы
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Юрист <input type="checkbox"/> Механик <input type="checkbox"/> Хирург, стоматолог
От него нельзя требовать: генерации концептуальных идей.	

## 8. Хранитель (IFSJ)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (SF)</b>	
<b>«Софт-менеджер»</b>	<b>«Организатор»</b>
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Fi-Se) = этика взаимоотношений (требование соблюдения чести и морали)	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ С готовностью оказывает услуги другим, поддерживает советами коллег и подчиненных	• Склонны недооценивать себя, могут отодвигать свои собственные потребности на второй план
➤ Трудолюбив и ответственен, легко справляется с рутинной работой	• Часто переутомляются, потому что берут на себя слишком много обязанностей
➤ Умеет рационально обращаться с финансами	• Не видят возможных последствий
➤ Аккуратен, внимателен, тщательно прорабатывает детали	• Плохо приспосабливаются к постоянным переменам
➤ Принципиален, если надо, твердо и напористо защищает себя и своих близких	• Болезненно переносят несправедливость, неэтичность
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Организатор среднего звена <input type="checkbox"/> Офис-менеджер
<b>ФИНАНСЫ</b>	<input type="checkbox"/> Бухгалтер\экономист (оптимизация расходов) <input type="checkbox"/> Товаровед <input type="checkbox"/> Кладовщик

<b>МЕДИЦИНА</b>	<input type="checkbox"/> Физиотерапевт <input type="checkbox"/> Семейный врач <input type="checkbox"/> Администратор поликлиники
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Продавец <input type="checkbox"/> Работник музея <input type="checkbox"/> Учитель младших классов <input type="checkbox"/> Охранник
От него нельзя требовать: восприимчивости к нестандартным решениям проблем.	

## 9. Новатор (ENTP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NT)</b>	
«Исследователь»	«Концептуальный эксперт»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Ne-Ti ) = интуиция на перспективы идей	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Изобретателен в решении 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, уходя в свои рассуждения
➤ Работает лучше, если интересные задания следуют одно за другим	• В разговоре часто перебивает собеседника, провоцирует конфликтное общение
➤ Демократичен, не любит чиновничества	• Не пунктуален и необязателен
➤ Уверен в себе и может работать практически везде, где ему интересно	• Может уклоняться от заведенного порядка
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Владелец предприятия
<b>МАРКЕТИНГ</b>	<input type="checkbox"/> Маркетолог
<b>ПОЛИТИКА</b>	<input type="checkbox"/> Политолог <input type="checkbox"/> Социолог
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Разработчик компьютерных сетей <input type="checkbox"/> Изобретатель <input type="checkbox"/> Исследователь (теоретик)
От него нельзя требовать: прагматичности в замыслах.	





## 10. Предприниматель (ETNJ)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NF)</b>	
«Исследователь»	«Бизнес-эксперт» (создающий)
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Te-Ni) = деловое «чутье» на выгодность проектов.	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Динамичный, подвижный, деятельный	• Чрезмерно критичен, вплоть до грубости и нетактичности
➤ Мыслит логически, все планирует, обладает логикой деловой выгоды проектов	• В стремлении обязательно принять решение может упустить важные, относящиеся к делу факты и 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 к рутинным делам
➤ Не любит хитростей, честен в делах, предпочитает заранее договариваться	• Склонен ставить работу выше остальных сторон жизни
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Владелец предприятия, <input type="checkbox"/> Директор по развитию фирмы
<b>ФИНАНСЫ</b>	<input type="checkbox"/> Финансист-плановик, <input type="checkbox"/> Специалист по оценке кредитоспособности, <input type="checkbox"/> Агент по вопросам инвестиций,

	<input type="checkbox"/> Биржевой маклер
<b>КОНСАЛТИНГ</b>	<input type="checkbox"/> Бизнес-консультант, <input type="checkbox"/> Консультант по менеджменту
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТ И</b>	<input type="checkbox"/> Научный работник, <input type="checkbox"/> Юрист (прокурор), <input type="checkbox"/> Психолог (ученый-исследователь).
От него нельзя требовать: тщательности в рутинных делах, психологического чутья.	

## 11. Аналитик (ITNJ)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NT)</b>	
«Исследователь»	«Системный эксперт»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Ti-Ne) = логика аналитическая (универсальных закономерностей)	
Сильные стороны	Слабые стороны
➤ Имеет сильно развитую логику, аналитическое мышление	• Недостаточно гибок в отношениях
➤ Как никто другой, умеют создавать различные системы	• Не терпит, чтобы им командовали, имеет склонность к слишком большой независимости
➤ По натуре добр, но дело ставит выше личных интересов	• Не коммуникабелен, 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
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Банковское дело <input type="checkbox"/> Аналитик рынка ценных бумаг
<b>ТЕХНИЧЕСКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Научный работник <input type="checkbox"/> Программист
<b>КОНСАЛТИНГ</b>	<input type="checkbox"/> Бизнес-консультант
	<input type="checkbox"/> Художник

**УЗКИЕ  
СПЕЦИАЛЬНОС  
ТИ**

- Психолог (академический)
- Преподаватель
- Адвокат (административное право)

От него нельзя требовать: большой практичности и мобильности, «пробивных» качеств.

## 12. Критик (INTP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NT)</b>	
<b>«Исследователь»</b>	<b>«Бизнес-эксперт» (Использующий)</b>
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Ni-Te) = интуиция (прогноз) на развитие процессов	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Имеет сильную интуицию, благодаря которой может предвидеть итог затеваемого дела	• Осторожен и нерешителен в новых начинаниях
➤ Хорошо оценивает степень риска, видит проблемы изнутри	• Раздражается от обилия мелких деталей
➤ Создатель творческих идей и систем	• Незаботлив и негостеприимен, может быть излишне критичным
➤ Хорошо чувствует логические просчеты в любой системе	• Может терять интерес к работе и не доводить ее до конца
➤ Способен работать в одиночестве, сосредоточенно	• Ему трудно проявить волевое воздействие на подчиненных
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Специалист по поиску новых рынков сбыта или созданию новых товаров
<b>НАУКА И ТЕХНИКА</b>	<input type="checkbox"/> Программист <input type="checkbox"/> Математик <input type="checkbox"/> Историк <input type="checkbox"/> Исследователь (академическая наука)

<b>КОНСАЛТИНГ</b>	<input type="checkbox"/> Бизнес-консультант
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Психолог (психоаналитик) <input type="checkbox"/> Архитектор <input type="checkbox"/> Изобретатель <input type="checkbox"/> Литературный агент
От него нельзя требовать: решительности в делах.	

### 13. Инициатор (ENFP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NF)</b>	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
(Ne-Fi) = интуиция на возможности (мотивацию) человека	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Хорошо разбирается в скрытых мотивах людей	• Чрезмерно доверчив по натуре
➤ Способен мыслить новаторски – «генератор» идей	• Не отличается организованностью, плохо разбирается в первоочередности задач
➤ Коммуникабелен, дипломатичен	• Легко отклоняется от первоначально поставленной цели, может потерять к ней интерес
➤ Может добиться успеха в любой отрасли, которая представляет для него интерес	• Осуждает грубость и невоспитанность, однако сам бывает вспыльчив
➤ Отзывчив, любит давать советы в трудных ситуациях	• Некачественно выполняет кропотливую работу
<b>Профорентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Владелец предприятия
<b>КОНСАЛТИНГ</b>	<input type="checkbox"/> Консультант в вопросах менеджмента персонала
	<input type="checkbox"/> Специалист по «PR»
<b>СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА</b>	<input type="checkbox"/> Социолог
	<input type="checkbox"/> Психолог-практик
	<input type="checkbox"/> Священник



<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Журналист <input type="checkbox"/> Актер <input type="checkbox"/> Сценарист <input type="checkbox"/> Агент по рекламе
От него нельзя требовать: умения эффективно управлять людьми и распределять обязанности	

## 14. Наставник (EFNJ)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NF)</b>	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Fe-Ni) =Эмоциональный (этический) призыв к восхищению.	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ 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
<b>Профориентация</b>	
<b>ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ</b>	<input type="checkbox"/> Актер <input type="checkbox"/> Специалист по «PR» <input type="checkbox"/> Психолог
<b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>	<input type="checkbox"/> Директор общественной организации <input type="checkbox"/> Преподаватель школы <input type="checkbox"/> Работник социальной сферы
<b>КОНСАЛТИНГ</b>	<input type="checkbox"/> Менеджер по персоналу
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Телепродюсер <input type="checkbox"/> Ведущий диспутов <input type="checkbox"/> Агент по найму <input type="checkbox"/> Агент по страхованию

От него нельзя требовать: умения логично анализировать ситуацию.

## 15. Гуманист (IFNJ)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NF)</b>	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
( Fi-Ne) = Этика взаимоотношений (прощающая).	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Стремится к гармоничным отношениям между людьми	• Тяжело переживает конфликты и недоразумения
➤ С готовностью помогает людям расти духовно	• Не вникает в то, что не касается круга его интересов
➤ Исполнителен и добросовестен	• Не всегда предвидит насколько его идеи жизнеспособны
➤ Творчески подходит к решению проблем, предлагает альтернативные варианты	• Выражает свои мысли слишком сложно для понимания окружающих
➤ Не отстают от своих идей	• Не инициативен в делах
<b>Профориентация</b>	
<b>БИЗНЕС</b>	<input type="checkbox"/> Менеджер по кадрам <input type="checkbox"/> Менеджер по рекламе
<b>ИСКУССТВО</b>	<input type="checkbox"/> Художник <input type="checkbox"/> Драматург <input type="checkbox"/> Романист
<b>ПРЕПОДАВАНИЕ</b>	<input type="checkbox"/> Психолог <input type="checkbox"/> Философ
<b>УЗКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ</b>	<input type="checkbox"/> Религиозный деятель
От него нельзя требовать: умения эффективно управлять	

другими людьми.

## 16. Романтик (INFP)

<b>Бизнес – содержание «ядра личности» (NF)</b>	
«Гармонизатор»	«Эксперт по кадрам, PR и рекламе»
<b>Социальная значимость психотипа</b>	
(Ni-Fe) = интуиция (предвидение) настроений общества	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
➤ Хорошо развито предчувствие, тревожится за исход дела	• Не любит работать в обстановке конкурентной борьбы
➤ Компромиссен и дипломатичен: терпеливо ждет	• Склонен утопать в деталях, забывая о сроках
➤ Тактичный, обаятельный, хорошо разбирается в людях – находит с ними контакт	• Избегает работы, связанной с финансовыми расчетами
➤ Предпочитает работать ради идей и целей, в которые искренне верят	• Не любит строгих регламентов
➤ Продуктивно работает в одиночестве, время от времени общаясь с теми, чьим мнением дорожит	• Может увлечься нереальными планами
<b>Профорентация</b>	
<b>АДМИНИСТРАТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>	<input type="checkbox"/> Специалист по кадровым вопросам <input type="checkbox"/> Социолог <input type="checkbox"/> Секретарь
<b>ИСКУССТВО</b>	<input type="checkbox"/> Журналист, писатель, поэт <input type="checkbox"/> Музыкант <input type="checkbox"/> Актер <input type="checkbox"/> Художник

**УЗКИЕ  
СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

- Психотерапевт
- Преподаватель
- Библиотекарь

От него нельзя требовать: умения руководить большим коллективом, быстрой конкретной отдачи в делах.

## Глава 7. Управленческая компетентность

### 7.1. Критерии оценки качества руководителя<sup>13</sup>

Многие необходимые для руководителя качества являются взаимоисключающими, например, способность решать стратегические и тактические задачи. Однако, мы знаем, что между первыми и вторыми нет абсолютной границы. На определенных этапах организации тактические задачи могут превратиться в стратегические и наоборот. Это положение относится ко всему набору качеств и черт характера руководителя любого уровня управления. Отсюда можно сделать вывод – идеального руководителя нет и быть не может. Вопрос можно ставить только так: годится ли данный человек, обладающий определенным набором психологических свойств, для выполнения задач того или иного рода?

Из множества качеств практическая психология может прогнозировать такие черты личности, как воля, напористость, динамичность и ряд других. Наряду с этими качествами профессионально важными являются также склонность к решению стратегических либо тактических задач, фронтальному или иерархическому лидерству, умение устанавливать деловые контакты, проявлять деловую активность, организовывать людей, избегать конфликтной ситуации, достигать компромисса.

Постсоветская экономика имеет особенности, присущие административно-командной системе. Это не может не сказаться на соотношении различных типов руководителей. Несомненно преобладающими типами здесь будут люди, которые по своей природе склонны к тотальному контролю и волевому давлению.

---

<sup>13</sup> по Молодцову А.В., Гуленко В.В.



1. Склонность к решению тактических задач. Под ней будем понимать присущую человеку способность к решению и выполнению преимущественно стандартных и краткосрочных программ. Диаметрально противоположным качеством является склонность к решению стратегических задач, которая проявляется в приверженности преимущественно к долгосрочным целям и проблемам, требующим нестандартного подхода.

2. Тип лидерства (фронтальный или иерархический). Фронтальное лидерство предполагает наличие таких качеств, которые позволяют человеку быть в гуще проблем, независимо от того, как это положение воспринимается другими людьми. Фронтальный лидер способен повести толпу, либо противопоставить себя ей; быть во главе нового научного направления, технологических инноваций и т.п. Противоположным качеством является склонность к иерархическому лидерству. Оно предусматривает наличие черт характера, позволяющих устанавливать в коллективе иерархическую структуру, соответствующую систему отношений, способность сохранять в ней лидерство путем оказания волевого давления, мобилизации физической и духовной энергии.

3. Способ установления делового контакта. Это понятие достаточно широкое и охватывает многочисленные аспекты организации взаимоотношений. Под ним мы будем иметь в виду ориентацию индивида в данном процессе либо на человеческий фактор, либо на систему объективных показателей деловой активности.

4. Форма деловой активности. Может быть различной в зависимости от установки индивида либо на волевое преодоление преград и препятствий, либо на предвидение и заблаговременную предусмотрительность, позволяющую прогнозировать результат деловой активности. Люди

последнего типа предпочитают избегать волевых действий, решительных поступков.

5. Система организации взаимодействия 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 партнера, второго типа – на жесткий контроль и отношения подчинения.

6. Отношение к конфликтной ситуации и компромиссу. В соответствии с этим параметром будем выделять три типа поведения людей: конкурирующий, сотрудничающий, компромиссный. Первый тип характеризуется ориентацией на победу и отрицательным отношением к компромиссу, второй – стремлением совместить интересы делового партнера со своими собственными, третий – средними показателями по факторам сотрудничества и конкуренции.

7. Способ достижения крупных производственных результатов: ориентация на объективные или личностные факторы.

8. Согласованность с общепринятыми и профессиональными нормами.

9. Мотивы и цель.

10. Отношение к закону.

11. Стратегия управленческой деятельности.

## **7.2. Административно-управленческие характеристики психотипов**

Каждый психотип, становясь руководителем, управляет по-своему, в соответствии со своими качествами личности. Рассмотрим все 16 типов, или все 16 управленческих стилей.

### **1. Маршал (ESTP) – руководитель-боец**

Волевой, уверенный в своих силах человек. Не боится опасности, риска в деловой активности. Успешно может выступать в роли менеджера, предпринимателя. Умеет быстро оценить волевые качества людей. Дифференцирует их по категориям, вырабатывая к каждой определенное отношение: а) конфронтующее; б) равнодушное; в) благожелательное; г) близкое, дружелюбное. Умело 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. Умело оценивает расстановку сил, сложившуюся ситуацию. В соответствии с этой оценкой 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.

Система организации взаимодействия с людьми строится в соответствии с его склонностью к иерархическому лидерству. Тяготеет к скрытым, теневым формам лидерства. Стремится находиться как бы в стороне от событий, не упуская их из поля своего зрения.

Вмешивается в те решительные моменты, когда дело необходимо повернуть в нужное русло.

Установление делового контакта имеет у данного психотипа свои особенности. Для него большое значение может иметь внешний облик человека, его одежда, манера себя вести, умение владеть собственным телом. К людям, слабым физически, не развивающим себя и не закаляющим свою волю, относится критически. Его отличает уважение к пробивным качествам человека, в том числе к его способности достать элегантную дефицитную одежду, другие предметы потребления. Ценит прежде всего устремленность на достижение цели, а не компетентность. Все эти факторы для него являются объективными критериями при установлении делового партнерства.

Форма деловой активности характеризуется динамичностью, внешне не всегда выражаемой. Проявляет нетерпимость, ждет необходимой для решительных действий ситуации, завершенность которой является сигналом для проявления волевых качеств, возрастающих пропорционально количеству преград и препятствий. Успешное завершение дела, сопряженного с азартом и напряженной борьбой, доставляет ему удовольствие, пробуждает интерес к жизни.

По отношению к конфликтной ситуации и компромиссу он характеризуется конкурирующим типом поведения. Проявляет слабую готовность к компромиссу. Если решается на такой шаг, то только под воздействием чрезвычайных обстоятельств. Психологически люди такого типа настроены на победу любой ценой, иногда даже в ущерб этическим нормам и принятым на себя обязательствам. Пытаясь найти выход, он стремится определить слабые и уязвимые места у оппонента, пользуется этой информацией в дальнейшем поведении.

Если анализ проведен – готов приступить к активным действиям.

Установка на победу чревата отрицательными последствиями для деловых и личных взаимоотношений. Стремление преобразовать внешнее окружение, изменить позиции других людей часто приводит к разнообразным столкновениям, которые доставляют больше неприятностей и переживаний их оппонентам, чем самим представителям этого типа. Последние, как правило, не замечают сложности взаимоотношений и не чувствительны к аспектам эмоционального характера. Выход из усложнившейся ситуации общения (конфликта) они ищут либо в активизации деятельности, направленной на усиление их позиций, либо в отказе от контакта и поиске других деловых партнеров, благосклонно воспринимающих их точку зрения.

#### **Ключевые характеристики**

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Иерархический лидер деловой направленности.
3. Способ установления контакта ориентирован на 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 крупных результатов в деловой активности без учета человеческих взаимоотношений.
8. Склонен к активному отрицанию этики в бизнесе. Считает, что цель оправдывает средства.
9. Мотивы и цель: эгоизм, карьеристские планы, стремление к жизненному успеху. Озабоченность собственными прибылями и успехами своей фирмы.

10. Отношение к закону: склонен к криминальному риску. При возможности старается преодолеть правовые барьеры.

11. Стратегия: хорошая ориентация в ситуации, нацеленность на благоприятные возможности для увеличения прибыли.

## **2. Политик (ESFP) – руководитель-манипулятор**

Руководитель такого типа умеет ловко манипулировать эмоциональными взаимоотношениями и за счет этого расчетливо продвигаться к своей цели. Это очень предприимчивые люди, склонные лидировать в избранной сфере деятельности. Как правило, им удается быстро подняться по служебной лестнице. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности, сохранение служебного статуса и благополучия. Подчиненных они склонны рассматривать как средство в борьбе за власть.

Данный психотип хорошо ориентируется в текущем моменте, легко находит способы решения задач сегодняшнего дня. Система поведения строится в соответствии с ситуацией (развита ситуативная логика, позволяющая реагировать адекватно обстоятельствам). Форма реакции на то или иное событие в значительной степени зависит от его эмоционального восприятия. Не любит подчинять свою деятельность и систему взаимоотношений с людьми каким-то раз и навсегда определенным правилам. По его мнению, существуют разные «правила игры», которые можно выбирать в зависимости от обстоятельств, психологического и служебного статуса человека, оценки его реальных и потенциальных возможностей. Не последнее место в этом

занимают соображения полезности и личной выгоды. Если считает, что человек ему не нужен в качестве партнера, легко может порвать с ним отношения, не считаясь с логическими доводами и общепринятыми правилами поведения.

Он учитывает нюансы отношений. Хорошо знает силу и слабость партнера или подчиненного. Запоминает его промахи, может их использовать в нужную минуту в целях вовлечения в планируемые мероприятия. Владеет своими эмоциями, использует их как инструмент влияния на людей. Умеет командовать, оказывать волевое давление. Может успешно применять и методы убеждения.

Его характерной особенностью в качестве руководителя 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 эти явления будут проявляться в значительно меньшей степени, а в некоторых случаях и приносить пользу, 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 ориентирован на субъективный фактор.
4. Форма деловой активности имеет ярко выраженный эмоциональный характер; ориентирован на защиту имеющихся достижений.

5. Система взаимодействия с людьми предполагает атмосферу свободного раскованного общения, установку на коллегиальность.

6. Относится к конкурирующему типу поведения с элементами компромиссного типа.

7. Достигает крупных результатов за счет эпизодически проявляемой бурной активности и умелого манипулирования людьми.

8. Может продемонстрировать активное отрицание этики в бизнесе.

9. Мотивы и цель: эгоизм, прибыль и успех организации любой ценой.

10. Отношение к закону: правовые барьеры желательно преодолевать, но без криминального риска.

11. 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 ему работник выполнить возложенную на него задачу, соответствует ли она уровню его мастерства? Он стремится помогать каждому подчиненному: 1) выявлять разрыв между нынешними показателями мастерства и возможным их совершенствованием; 2) существенно повышать показатели производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Он стремится координировать свою работу с работой членов руководимой группы, определять задачи, выдвигать и поддерживать идеи и начинания, доводить дело до конца невзирая на трудности. Ориентируется на коллективизм. Стремится формировать такую



психологическую атмосферу, в которой бы люди получали удовольствие от работы в коллективе, создавать стимулирующую творческую атмосферу для достижения высоких целей.

Он склонен решать задачи тактического характера. Это обусловлено практической деловой направленностью его мышления. Его активность всегда направлена на предупреждение и устранение ситуаций, в которых он мог бы ощутить физический и эмоциональный дискомфорт. Поэтому важное значение придает условиям, в которых протекает его деятельность, а также деятельность подчиненных, хорошим взаимоотношением с начальством.

Способен тонко воспринимать качественные характеристики предметов. Обладает развитым эстетическим вкусом. Поэтому основополагающим принципом деловой активности считает принцип соединения красоты и практичности. На это ориентирован весь его творческий потенциал. Отсюда стремление произвести качественную продукцию в хорошем оформлении. Он как никто другой способен индивидуализировать выпускаемую продукцию, т.е. максимально приспособить ее к индивидуальным потребностям людей. Он прекрасный технолог: продумывает все этапы выполнения конкретной работы. Прежде чем приступить к работе, проверяет наличие всех необходимых инструментов, материалов, документации. Рационально использует имеющиеся ресурсы. В самом процессе труда последователен и логичен. Всегда доводит дело до полной завершенности.

Склонность к иерархическому лидерству явно не выражена. Не стремится к высшим ступеням власти, предпочитает «золотую середину». Он старается управлять не за счет волевого давления, а с помощью экономических методов. Ему не хватает широкомасштабности, постановки

крупных целей, способности идти на риск. Поэтому он более всего подходит для управления малыми и средними предприятиями.

Способ установления делового контакта характеризуется благожелательной холодностью. В общении обычно безэмоционален, хотя на лице во время беседы всегда царит улыбка вежливости. Старается понять другого человека не по каким-то отдельным параметрам, а целиком, без разделения его качеств на деловые и неделовые. Для достижения совместной цели стремится создать доверительные отношения с партнером, уверить его в их стабильности. Всегда четко выполняет взятые на себя обязательства.

Деловая активность ориентирована на ситуацию и логику фактов. В такой логике определяющими являются цели приспособляемости к обстоятельствам. Субъективные тенденции личности стоят на втором месте. Правильный образ действий подсказывает сама реальность, а не какая-нибудь догматизированная схема, указания и предписания.

Он тяготеет к компромиссному типу поведения. Способен в равной мере конкурировать, сотрудничать, заключать компромиссные сделки – в зависимости от обстоятельств. Если уверен в правильности своей точки зрения, будет настойчиво доказывать свою правоту. 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 деловой направленности.
3. Способ установления контакта ориентирован на человеческий фактор.

4. Форма деловой активности ориентирована на выявление и использование интеллектуальных ресурсов.

5. Система взаимодействия с подчиненными основана на принципе патернализма – «отеческой заботы».

6. По отношению к конфликтной ситуации характеризуется вариативностью – может успешно конкурировать, сотрудничать, идти на компромиссы – в зависимости от поставленной задачи.

7. Добивается высоких результатов за счет достижения всесторонней заинтересованности коллектива, преследующего совместную цель. Склонен к авторитарным методам, но в мягкой, «патерналистской» форме. Соблюдает должностную иерархию.

8. Отношение к этическим нормам: управление согласуется с общепринятыми этическими и профессиональными нормами поведения.

9. Мотивы и цель: преуспевание только в границах этических норм, придерживаясь этики долга. Стремление к прибыли в границах, дозволенных законом.

10. Отношение к закону: деловая активность строго в рамках закона с соблюдением этических норм.

11. Стратегия: ориентация на традиционную систему ценностей. Руководители берут на себя решение этических проблем своих работников.

#### **4. Посредник (ISFP) – руководитель-дипломат**

Человек этого типа общителен, дружелюбно настроен по отношению к окружающим. Проявляет искренний интерес к людям, которые отвечают ему взаимностью. Испытывает потребность помогать другим.

Дипломат должен улавливать малейшие нюансы взаимодействия с людьми, мелкие детали, способные повлиять на ход событий, использовать их для налаживания дружелюбных отношений. Он опирается в

своей деятельности на превосходное знание ситуации. Он всегда в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Чутко реагирует на все, что впоследствии можно использовать. Многие вопросы предпочитает решать на неофициальном уровне. Для этого организует доверительные встречи в кругу единомышленников. Этим он компенсирует неумение управлять ситуацией чисто административными методами.

Стремление решать многие запутанные вопросы неофициальным путем является стержневой линией поведения и организующим принципом взаимодействия с коллегами и подчиненными. Предпочитает общаться с ними на основе доверия. Без этого чувствует себя неулучно. Эмоционально зависим. Эмоции связаны с альтруистической, коммуникативной потребностями. В соответствии с этой установкой старается действовать методами убеждения. Своей целью видит гармонизацию отношений в коллективе.

Продуктивно работает в условиях, когда нет спешки, не нарушен ритм жизни. Руководитель-дипломат избегает рискованных проявлений деловой активности, не рвется к власти, не злоупотребляет ею. Связано это с тем, что его интересы выходят далеко за рамки профессиональной сферы деятельности. Свою значимость данный психотип ощущает не только на работе, но и за ее пределами.

Любой конфликт для него – источник стресса, даже если он не является его виновником. В конфликтной ситуации он готов первым уступить или пойти на компромисс. Часто такая уступка делается в ущерб производственным интересам или интересам группы людей. В результате он может потерять уважение коллектива.

Его характерная черта как руководителя – стремление улучшить моральное состояние группы,

развить в ней личные взаимоотношения, сформировать чувство причастности каждого члена к деятельности организации в целом. Такой стиль более всего пригоден для руководства группой, члены которой имеют базовые навыки, необходимую квалификацию, подходят к делу ответственно и дисциплинированно. В таком случае важной функцией остается контроль за тем, чтобы психологический климат в группе оставался комфортным для эффективной работы.

### **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. Система взаимодействия 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 крупных результатов за счет создания благоприятного психологического климата в коллективе.
9. Мотивы и цель: благие и добродетельные намерения, приверженность к этическим ценностям. Прибыль в рамках, допустимых этикой.
10. Отношение к закону: закон дополняется этическими нормами.

11. Стратегия: берет на себя функции лидера в решении этических проблем.

## **5. Администратор (ESTJ) – руководитель-администратор**

Хороший организатор, обладает качествами практической деловой направленности. Умеет выдержать линию, намеченную ранее, устранить барьеры, мешающие работать, привлечь подчиненных к активному, творческому труду

Будучи руководителем, часто выдвигает новые предложения по более рациональному использованию материальных и интеллектуальных ресурсов. Очень активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Отдает приоритет общению. «Администратор» тратит много сил на знакомство с людьми и развитие контакта с ними. В работе ориентируется на образцы, которые ранее положительно зарекомендовали себя на практике.

Склонен решать тактические задачи, это объясняется своеобразием мышления, направленного на вычленение логики фактов, событий, поступков. Из всего потока информации выделяет то, что может быть полезным для планируемой деловой активности, остальное отбрасывает как не имеющее отношения к делу. Такая установка позволяет рационально относиться к имеющимся в данной системе материальным и интеллектуальным ресурсам. Составляет планы на постепенное, эволюционное развитие этой системы, рационализируя и совершенствуя отдельные ее элементы. Склонен придерживаться традиционных ценностей, включая деловую этику и уважение к другим людям. С помощью перечисленных качеств добивается значительных успехов в стабильных структурах, с трудом управляет сложными, изменчивыми организационными системами.

Благодаря деловой направленности мышления проявляет способности администратора. 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 внешние препятствия для их эффективной деятельности. Только в этом случае считает, что имеет право на требовательность, чем выгодно отличается от руководителей других типов, которые мало интересуются условиями работы подчиненных.

Лучше справляется с функциями иерархического лидера. Опасается риска. Консервативен, привержен к испытанным методам и формам работы. Новые цели пытается достигать апробированными методами, используя старые связи и контакты. Негативно воспринимает критику по данному вопросу. Взаимодействие с окружающими людьми и деловыми партнерами организует на основе кодекса чести, правил честной игры. Ярый противник обмана, лжи, двуличия. Его честность базируется на логических принципах. В межличностных отношениях характеризуется эмоциональной невовлеченностью, т.е. не испытывает потребности вступать в близкие отношения с множеством других людей. В системе формальных связей для него более характерно ровное общение. Несмотря на это, 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. Тяготеет к сотрудничеству. Старается согласовывать свои



интересы с интересами партнера. Тем не менее поиск компромисса для него труден. По каждому вопросу он имеет свое особое мнение. Готов спорить на любые темы, даже если не вполне компетентен в них. Во время переговоров может горячиться, упорно доказывая свою правоту. Склонен преувеличивать отрицательные последствия и недочеты какого-либо мероприятия. Дорожит своей репутацией. Именно на этой основе возможен компромисс с другими типами.

В связи с изложенным, важно отметить, что следует отличать описанный стиль от того представления, которое сложилось в командно-административной системе. В данном случае мы вкладываем в понятие стиль «Администратор» положительный смысл, хотя он (как и другие стили) имеет свои недостатки. В безрыночной экономической системе под руководителем административного стиля понимается должностное лицо, которое обращено всегда или почти всегда к требованиям «сверху», к тем, кто его назначил, от отношения которых зависит его служебная карьера. Потребности управляемого коллектива для руководителя-администратора имеют значение лишь постольку, поскольку имеется указание вышестоящих руководителей быть чутким, заниматься социально-бытовыми и профессиональными нуждами членов коллектива. Он проводит линию, быть может, правильную, не интересуясь или мало интересуясь отношением к ней тех, кем он руководит. Для него все подчиненные – на одно лицо. Он их различает лишь по степени включенности в решение задач, продиктованных сверху или поставленных им самим.

Администратор стремится к созданию и упрочению своего доминирующего положения в том коллективе, где он работает, практически любыми средствами. Он абсолютно убежден, что люди нуждаются в твердой руке, чтобы над ними стояла некая сильная руководящая личность. Для такого администратора все люди, стоящие внизу социальной лестницы или ниже его в управленческой иерархии, одинаковы и побуждать их к деятельности следует одинаковыми средствами, среди которых на первое место он ставит методы прямого командного воздействия (давления, принуждения, наказания, контроля, запугивания последствиями и др.)

Приведенная характеристика руководителя-администратора не соответствует основным признакам деятельности представителя психотипа «Администратор». Последний по своим психологическим качествам способен выступать в роли лидера-организатора. Он понимает, в чем состоят интересы тех людей, с которыми он связан по

работе; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека. Готов отстаивать интересы людей, обладает развитой способностью понимать и ясно выражать общие интересы коллектива. Может вступить за человека, если с ним обходятся несправедливо. Ставит вопрос о нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху». Способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать, а также улавливать и выражать общее мнение членов коллектива любым значимым для них вопросам. Готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива. Может, независимо от занимаемой должности, принимать на себя функции представителя коллектива. Лидер-администратор настойчив в отстаивании интересов своих коллег. Способен вовлекать людей в обсуждение общих проблем коллектива, выступают с предложениями о путях удовлетворения нужд подчиненных.

### **Ключевые характеристики**

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Деловой лидер в иерархически организационной системе.
3. При установлении контакта ориентирован на объективные показатели.
4. Деловая активность направлена на устранение препятствий и дискомфорта в производственной деятельности подчиненных.
5. Система взаимодействия с подчиненными предполагает контроль и выдачу указаний.
6. Характеризуется как сотрудничающий тип поведения с элементами конкурирующего стиля.
7. Результаты производства ценит выше сложившихся отношений.

8. Отношение к этическим нормам: считает, что управленческие решения должны опираться на четкие законы и принятые «правила игры».

9. Мотивы и цель: благие намерения, однако воздействие принимаемых решений на других людей в расчет не принимает. Цель – прибыль в рамках закона.

10. Отношение к закону: предпочитает следовать букве закона.

11. Стратегия: полная свобода управления в рамках закона.

### **6. Энтузиаст (ESFJ) – руководитель-компаньон**

Всякий компаньон хорошо чувствует себя в атмосфере сплоченного коллектива, движимого к единой цели. Руководитель этого типа стремится создать на рабочем месте атмосферу сотрудничества и дружелюбия. Он склонен отождествлять себя с организацией, остро переживает ее неудачи, радуется успехам.

Если он психологически слаб – старается в структуре коллектива найти такое место, которое обеспечивало бы ему безопасное существование. Более сильные и уверенные в прочности своего положения проявляют ярко выраженное стремление к доминированию, по возможности сохраняя положительные взаимоотношения в рабочей среде. Такие руководители обладают способностью быстро принимать решения. Берутся за работу «засучив рукава», без промедления. Побуждают к этому подчиненных. Данный психотип сам может взяться за самую рутинную работу, если считает, что это нужно, может проявить излишнюю суетливость, опасаясь что-то недоделать.

За счет энергичности может конкурировать на достаточно высоком уровне. Однако в условиях жесткой

конкуренции не выдерживает гонки. Ему не хватает видения перспективы. Он утопает в мелочах. Поэтому наиболее пригоден для руководства на узких местах производства.

Он, несмотря на свой компанейский характер, предпочитает, чтобы его указания и просьбы выполнялись без обсуждения и критических замечаний. В противном случае это чревато конфликтом. В отношениях с начальством достаточно осторожен, хотя в некоторых ситуациях способен пойти на обострение. Уважает людей самостоятельных, способных отстаивать свою точку зрения, проявить характер вне зависимости от ранга.

### **Ключевые характеристики**

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Адекватно может проявить себя в качестве фронтального лидера. Способен увлечь других.
3. Способ установления делового контакта в значительной степени зависит от эмоциональных и ценностных установок.
4. Форма деловой активности характеризуется настойчивостью в достижении цели путем успешного обхода препятствий и осложнений во взаимоотношениях.
5. Система взаимодействия с подчиненными строится с учетом эмоциональных взаимодействий.
6. Склонен к сотрудничеству на основе взаимной выгоды. В его поведении могут проявиться элементы конкурирующего стиля поведения.
7. Достигает крупных результатов за счет энергичности, умелой мотивации и манипулирования эмоциональными отношениями.
8. Может манипулировать этическими принципами, ориентироваться на разные «правила игры».
9. Мотивы и цель: благие намерения и корыстные побуждения. Цель – получение прибыли (желательно в рамках закона).

10. Отношение к закону: предпочитает следовать букве закона.

11. Стратегия: полная свобода управления в рамках закона.

## **7. Инспектор (ISTJ) – руководитель-инструктор**

Инструктаж предполагает выдачу информации о неукоснительном выполнении тех или иных команд, приказов, условий и т.п. Он характеризуется односторонней коммуникацией, при которой инструктор определяет роли инструктируемых, а также то, что, когда, где и при каких условиях должно выполняться. «Инспектор» в качестве руководителя склонен именно к такому стилю деятельности, склонен решать задачи технического характера. С трудом может увидеть перспективу, учесть новый этап в развитии событий. По этой причине с недоверием относится к смелым новациям, особенно связанным с риском. В то же время хорошо владеет логикой достижения практических результатов. Эта логика направлена прежде всего на устранение условий нестабильности, которые могут привести к нарушению баланса в функционировании существующей системы.

Главный инструмент осмысления воспринимаемой им информации – конкретная логика. Он думает обо всех подробностях и деталях занимающего его дела, о четкой его организации, о функциональных обязанностях участников, одним словом, старается учесть все. Ничто не должно ускользнуть от его контроля. В нечетких, двусмысленных ситуациях находиться не любит, плохой исход для него предпочтительнее, чем отсутствие исхода вообще. В рассмотрении анализируемого объекта,

процесса стремится внести четкость и ясность. Хорошо замечает непродуманные стороны мероприятия.

Его психика ориентирована на подробное изучение конкретной проблемы или отрасли знаний. Продвигается все больше вглубь, выстраивая вертикальные структуры – иерархии. Сравнивает существующие в изучаемой области классификации и системы, опираясь на накопленный эмпирический материал. Умеет выбрать из существующих систем самую подготовленную и проработанную. В дальнейшем работает в рамках этой системы, крупных структурных ломок не приемлет. Его логика направлена на дополнение существующей структуры имеющимся в его распоряжении материалом.

Результат процесса мышления «инспектора» – логические выводы, которые служат основой инструкций, постановлений и распоряжений, призванных установить порядок. Стронник сплоченности и организованности. Не любит отклонений и разнобоя. Непонятные явления и факты стремится объяснить при помощи известных законов. Следуя объективной логике, стремится охватить весь предмет или хотя бы его часть целиком и всесторонне. Однако не может это сделать быстро. Ему всегда требуется время для подготовки. Не любит фантазий и импровизаций, безоглядных проектов. Трезвый реалист. Все продумывает, просчитывает, раскладывает по полочкам.

Данный психотип характеризуется стремлением к доминированию в коллективе, одержимостью конкретной идеей, ее воплощением в жизнь. Требователен, нетерпим к колебаниям, безволию, недобросовестности. Стремится к организации и порядку, инструментом наведения которого, как правило, является волевой нажим, проявляющийся в различных формах (административное давление, уговоры, дискредитация). Занимая высокое положение в социальной

и производственной иерархии, может проявить диктаторские наклонности. Будучи ниже по рангу, всегда чувствует пределы волевого давления на вышестоящих, признает субординацию. Наводит порядок и дисциплину только на своей территории и в пределах своей компетенции.

Инспектор относится к типу, представители которого эмоционально не вовлечены в межличностные отношения. Доминирующей потребностью является потребность влиять на людей, что, в частности, выражается в стремлении воздействовать на окружающих, навязывать им свои желания, свое видение проблемы и способы их разрешения. В то же время не испытывает потребности в близости к людям. Представители такого типа стараются избегать коллективного взаимодействия со своими подчиненными (собраний), где возможен интенсивный обмен информацией и нет уверенности, что все пройдет по задуманному сценарию. Могут большую часть рабочего времени (если есть такая возможность) проводить в разговорах по телефону и т.д. Любят подолгу обдумывать возникшие проблемы наедине.

Форма деловой активности характеризуется нединамичностью. К действиям приступают только после тщательного обдумывания, особенно в ситуациях, для которых не выработан стереотип поведения. Если данный психотип хочет чего-либо добиться, то обычно не прекращает попыток, пока не достигнет своего. Очень настойчив и последователен. Ответственно относится к поручениям. В этом отношении требователен к себе и другим.

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 к компетентности и ожидает того же от других. В противном случае предпочитает избегать делового партнерства.

Бескомпромиссен. Данный недостаток компенсирует целенаправленностью и настойчивостью. Свое несогласие открыто не выражает, если ситуация складывается не в его пользу. Применяет метод распыления сил противника, переманивая на свою сторону. Цели достигает, используя стратегию сжимающегося железного обруча.

### **Ключевые характеристики**

1. Хорошо решает тактические задачи.
2. Адекватно может проявить себя только в роли иерархического лидера.
3. При установлении делового контакта ориентирован на объективные критерии, ограждает себя от влияния эмоциональных оценок.
4. Деловая активность выражается в настойчивости, целенаправленности, учете мельчайших деталей, относящихся к делу.
5. Система взаимодействия с подчиненными строится по схеме «инструктор – инструктируемые». Самостоятельность и самоинициатива не поощряются.
6. Конкурирующий тип поведения.
7. Добивается крупных результатов за счет создания совершенных организационных структур, основанных на контроле. Человеческий фактор не принимает во внимание.
8. Демонстрирует приверженность принципам этики в бизнесе. Часто такая демонстрация имеет формальный характер.



9. Мотивы и цель: эгоизм, прибыль и успех организации методом планомерной и последовательной работы.

10. Отношение к закону: законопослушен; вооружается юридическими знаниями, чтобы не попасть впросак.

11. Стратегия: максимальное внимание к производству, минимальное – к человеческому фактору.

## **8. Хранитель (ISFJ) – руководитель-морализатор**

Морализаторство такого руководителя – результат критического отношения к поступкам людей, которые, по его мнению, должны соответствовать твердо установленным нормам. Ему как правило удается давать правильную оценку поведения человека, войти в доверие к нему, вникнуть в проблему и дать полезный совет этического характера. Однако при одном условии – человек должен соответствовать его представлениям о нравственных устоях и чувстве долга.

Он критически настроен не только по отношению к другим, но и к самому себе. Значительное внимание уделяет анализу своих способностей, часто их недооценивает. Поэтому избегает брать на себя всю полноту ответственности, предпочитает разделить ее с кем-нибудь другим. Более приспособлен решать задачи тактического характера. Опасается рискованных мероприятий, способных привести к кризисным явлениям, стремится предотвратить резкую смену обстоятельств. Если такая ситуация назрела, может длительное время колебаться в выборе альтернативных путей решения вопроса.

Руководитель такого типа имеет задатки иерархического лидера, способного устанавливать строго

определенную систему ценностей и соответствующую структуру отношений. В этой системе он стремится обеспечить стабильность установившихся эмоциональных связей. Достаточно легко определяет неформального лидера в коллективе, умеет на него опереться для поддержания стабильности. Стимулирует деятельность коллектива путем апелляции к чувству долга, призывая соблюдать трудовую дисциплину, не подрывать авторитет коллектива, проявлять патриотизм и т.д.

Форма деловой активности вариативна. Стремится прогнозировать результат своей деятельности, принимая меры предосторожности для исключения кризисных ситуаций. Своевременность действий – для него важный фактор спокойствия и уверенности в себе. Если непредвиденный исход становится свершившимся фактом, проявляется способность к решительным мерам, требующим мобилизации волевой активности и собранности. Проявляет упорство и непоколебимость в тех вопросах, в которых уверен. Не склонен сдавать позиции, бескомпромиссно отстаивает свои интересы и интересы коллектива.

### **Ключевые характеристики**

1. Склонен решать тактические задачи.
2. Обладает задатками иерархического лидера.
3. Способ установления делового контакта ориентирован на личный фактор. Демонстрация объективности носит формальный характер.
4. Способен проявить вариативные формы деловой активности – от предусмотрительности до волевых, бескомпромиссных действий.
5. Система взаимодействия с подчиненными и коллегами основана на разделении общих ценностных установок.

6. Характеризуется бескомпромиссным стилем поведения.

7. Достигает высоких результатов за счет сплочения коллектива, поддержания условий стабильности.

8. Отношение к этическим нормам: управление осуществляет в соответствии со своим пониманием этических и профессиональных норм поведения.

9. Мотивы и цель: стремится совместить добродетельные мотивы с собственными интересами. Их реализацию ставит выше престижа.

10. Отношение к закону: деловая активность в рамках закона.

11. Стратегия: ориентация на твердые этические нормы. Бескомпромиссная защита своих интересов и интересов коллектива.

## **9. Новатор (ENTP) – руководитель-творец**

Умеет вызывать уважение к себе со стороны подчиненных, прежде всего оригинальностью своего мышления, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут оказаться неразрешимыми или рискованными. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей. Предпочитает руководить не волевым административным способом, а методами убеждения. Отношения с членами коллектива строит на основе добровольного подчинения с их стороны. Часто пожелания такого руководителя воспринимаются как приказ.

Он агитирует за новые направления и методы в любом деле. Рутинные вопросы, в том числе контроль и инструктирование, выходят за пределы его внимания. Главное – обрести сторонников, которые взялись бы за практическую реализацию идеи. Отсутствие контроля компенсирует делегированием полномочий и ответственности. Стремится достичь высоких производственных результатов путем мотивации групповой работы, установления

приоритетов и решении задач, побуждения к самостоятельному анализу, распознаванию существенных факторов работы на перспективу.

Такое руководство на практике ведет к разрушению старых организационных структур и созданию новых, приспособленных к изменившимся условиям или к решению других задач. Поэтому этот стиль руководства далеко не всегда и не везде пригоден на производстве, более приемлем для научной деятельности и вовсе не годится для армии.

Склонен коллегиально обсуждать вопросы, давая возможность высказаться каждому. Однако если аргументация противоположной точки зрения покажется неубедительной, приложит все силы, чтобы доказать обратное. Стремится сотрудничать с теми, кто поддерживает его идейные позиции, разделяет взгляды на будущее. В случае необходимости способен конкурировать с другими: успешнее в сфере идей, требующих полемического накала, менее успешно – в сугубо организационных вопросах. Во взаимоотношениях стремится быть объективным, придерживаться принципов справедливости. В некоторых случаях может проявить неадекватную реакцию в споре. Быстро успокаивается, если удостоверится, что в противодействии нет личностной подоплеки.

### **Ключевые характеристики**

1. Хорошо решает стратегические задачи.
2. Адекватно может себя реализовать в роли фронтального лидера.
3. В установлении делового контакта ориентируется на объективные критерии.
4. Форма деловой активности ориентирована на видение перспективы и преодоление препятствий для ее достижения.

5. Система взаимодействия с подчиненными строится в соответствии с принципами демократизма и коллегиальности, ориентирована на самодеятельность и инициативу.

6. Сотрудничающий тип поведения с элементами конкурирующего типа.

7. Достигает крупных результатов за счет хорошей ориентации в потенциальных возможностях работников. Эмоциональный срез не имеет для него существенного значения.

8. Придерживается этических принципов в бизнесе. Может ориентироваться на разные «правила игры».

9. Мотивы и цель: большое значение имеет мотив престижности, удовлетворение интеллектуальных потребностей.

10. Отношение к закону: стремление действовать в рамках закона, который может быть истолкован довольно широко.

11. Стратегия: полная свобода управления, отрицание догм.

## **10. Предприниматель (ENTJ) – руководитель-игрок**

Любой игрок стремится выразить себя в игре, получая удовлетворение от самого процесса достижения результата (выигрыша). Эта черта является наиболее яркой у руководителя-игрока, который рассматривает деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, в которой он должен быть победителем. Он любит рисковать, но с расчетом. Не боится вкладывать средства и силы в новшества. При этом ориентируется на перспективы, не ожидая сиюминутной отдачи. Стремится использовать все шансы, поэтому

работает по многим направлениям, надеясь на крупную отдачу в будущем. Движущим стимулом такой деятельности выступает стремление приобрести известность в качестве победителя.

Трудности, возникающие на его пути, воспринимает спокойно, как нечто само собой разумеющееся. Прирожденный предприниматель. Склонен менять в течение своей жизни множество профессий и занятий. Во всем стремится разобраться сам, все испытать на себе. Целеустремлен и неутомим. Люди, которые исповедуют в своей жизни принцип удовольствия и стремятся получать желаемый результат без напряжения, не имеют у него авторитета.

Приобретенные материальные средства не накапливает, а сразу же пускает в дело. Лучше реализует себя как предприниматель, чем как потребитель. Пытается извлечь пользу там, где другие ее не видят. Хорошо высчитывает свободные зоны предпринимательства на рынке, предвидит возникновение новых потребностей, которые породят будущий спрос. В бюрократическом обществе деятельность этого психотипа наталкивается на многочисленные препятствия и ограничения.

Стремится анализировать факты, имеющие отношение к его делу, прислушивается к новым идеям. Его интересует та область предпринимательской деятельности, где теория соединяется с практикой. Тяготеет к эксперименту. Хочет узнать, что получится, если предпринять нестандартный шаг. Эксперимент организует таким образом, чтобы обнаружить противоречия, контрастные отличия, альтернативные линии развития. Противопоставляет полученные результаты эксперимента устоявшимся представлениям.

Способен рисковать, полагаясь на интуитивное предвидение исхода дела. 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 резко изменять направление движения к цели, что делает его непредсказуемым для конкурентов.

Не любит потерь времени, праздного времяпрепровождения. Остро переживает каждый упущенный шанс. Может эффективно жить и работать только в движении, постоянном обновлении. Противник застоя и консерватизма. Не всеми такое поведение воспринимается положительно, так как при этом нарушается устоявшийся порядок вещей. Ни под кого не подстраивается. Его темп жизни может выдержать только тот человек, который не теряет самообладания ни при каких обстоятельствах.

### **Ключевые характеристики**

1. Склонен к решению стратегических задач.
2. Адекватно может себя реализовать в качестве фронтального лидера.
3. В установлении делового контакта ориентирован на объективные критерии.
4. Форма деловой активности разнообразная: проявляет трезвый расчет, предусмотрительность, способен на волевое преодоление преград, нетерпим к бюрократизму.
5. Система взаимодействия с подчиненными основана на стимулировании их интереса: поощряет тех, кто способствует успеху организации, наказывает тех, кто препятствует.
6. Сотрудничающий тип поведения. При необходимости может с успехом участвовать в конкуренции.

7. Достигает крупных производственных результатов за счет предприимчивости, ориентации на новые технологии, учета объективных факторов.

8. Близок к «моральному» стилю менеджмента, но по необходимости может принять любой стиль.

9. Мотивы и цель: удовлетворение получает от самого процесса работы. Главная цель – достижение крупного результата, выделяющего его среди других.

10. Отношение к закону: уважает закон, если он не защищает бюрократические порядки и не мешает проявлению инициативности.

11. Стратегия: свобода управления, максимальное внимание к производству, новым технологиям, человеческим ресурсам.

## **11. Аналитик (INTJ) – руководитель-объективист**

Человек, претендующий на объективность: стремится максимально абстрагироваться от эмоциональных переживаний по тому или иному поводу, найти объективные основания для своих поступков и деятельности, увидеть главную стержневую линию развития событий, изложить свое видение проблемы в системе. Все это – существенные черты руководителя-объективиста.

Он стремится к всестороннему рассмотрению объекта – только таким путем, по его мнению, можно получить объективную картину происходящего. Итогом этих размышлений являются ответы на вопросы «почему», «зачем», «для чего». Он раскладывает объект на составляющие и таким путем объясняет механизм сложных образований. Благодаря выработанному подходу способен разобраться в самых сложных проблемах.



Свое мнение по тому или иному вопросу не навязывает, не использует при этом свое служебное положение. Опирается на метод убеждения, который основан на четких, логических высказываниях, призванных обосновывать необходимость и справедливость принятого решения или выработанной позиции. Дает понять, что его оценка объективна. Изменить свое мнение может только в том случае, если ему предложат более аргументированную позицию. Бескомпромиссность проявляет только в том случае, если речь идет о принципиальном производственном вопросе, научной и социальной истине. В мелких вопросах уступчив. Нерадивые подчиненные могут этим воспользоваться. Однако, если не будет соблюдена мера, руководитель-объективист способен на суровые административные наказания, вплоть до увольнения. В этом отношении предпочитает либо ограничиться указанием на возможные последствия, либо предпринимает радикальные шаги. Умеет найти подход к людям, вызвать интерес к себе или понимание своих идей. Неплохой преподаватель, так как поощряет даже небольшую инициативу, выслушивает все точки зрения, дает возможность раскрыться способностям человека, хорошо чувствует людей, находящихся в поле зрения, например, когда выступает перед аудиторией. Хорошо ощущает реакцию слушателей на свои слова. Если надо, может быстро перестроиться по ходу дела, повернуть обсуждение в неожиданное русло. Чем больше аудитория, тем увереннее он себя чувствует. При общении же с человеком слишком заземленным, который не видит перспектив – испытывает затруднения. В беседу на не интересующие его темы не вступает и не поддерживает бесполезный с его точки зрения разговор.

## **Ключевые характеристики**

1. Успешно решает стратегические задачи.
2. Адекватно может себя проявить в качестве фронтального лидера.
3. В установлении делового контакта ориентирован на объективные критерии и оценку с этих позиций потенциальных возможностей партнера.
4. Деловая активность характеризуется предусмотрительностью с ориентацией на анализ собственных возможностей.
5. Система взаимодействия с подчиненными строится на коллегиальной основе.
6. Сотрудничающий тип поведения с элементами компромиссного типа.
7. Достигает крупных 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 этических представлений. Цель – прибыль в рамках закона.
10. Отношение к закону: не может работать по законам, которые защищают бюрократические порядки, регламентируют иерархическую структуру полномочий.
11. Стратегия: полная свобода управления, соответствующая с объективной необходимостью. Не может выполнять функции лидера в решении этических проблем.

## **12. Критик (INTP) – руководитель-советник**

Функции советника обычно заключаются в том, чтобы подсказать в нужный момент выход из создавшегося положения, обратить внимание на незамеченные детали, предусмотреть степень риска предпринимаемых шагов.

Все это присуще представителю психотипа «Критик», выполняющему функции руководителя. Такой человек может весьма успешно решать задачи стратегического характера, что обусловлено своеобразием его мышления. У него хорошо развито чувство времени. Его мышление динамично и диалектично по своей природе, он все видит в тесной взаимосвязи и во взаимных переходах.

Ориентируясь на свою интуицию, видит своевременность или несвоевременность действий и поступков людей. Его интуиция объективна: все должно изменяться по своим внутренним законам, не следует ни тормозить, ни ускорять естественный ход событий. Медленно, но неуклонно он подводит партнера к пониманию необходимости совершения того или иного шага. Радикализм у него проявляется лишь тогда, когда он видит, что произошло значительное замедление естественного режима движения.

Его ум имеет критическую направленность; хорошо подмечает недостатки и упущения в теориях и проектах. Способен долго и упорно объяснять слушателям разворачивание событий во времени, предсказывая их исход. Его предположения строятся на сопоставлении всей суммы факторов, касающихся какого-либо объекта или человека. Хорошо видит бесполезность того или иного мероприятия. Поэтому никогда не принимается за дело, которое не гарантирует в будущем крупной или стабильной прибыли. На мелкие разовые мероприятия энергии не тратит, активность проявляет только ради крупного дела. Большую часть времени выжидает подходящего момента, чтобы, затратив минимум усилий, получить желаемый результат. Как правило, всегда расчетлив и нетороплив.

Уверенно себя чувствует в хаотической обстановке, в которой каждый преследует свою выгоду. Стихия рынка

привлекает его, так как, опираясь на знание конъюнктуры и изобретательность, умеет выгодно вложить деньги. Отношения с людьми поддерживает на деловой основе. Люди, не приносящие реальной пользы, теряют для него интерес. В деловой активности 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 часто бывают очень педантичными и скрупулезными, все сверяют, не упускают из виду мелочей. Из-за этого качества данный психотип не может работать быстро. На интуицию в этом случае полагается меньше. Больше доверяет информации, педантично собранной им в картотеках и подборках по интересующей проблеме.

Обычно имеет большую сеть деловых связей и знакомств. Знает, кто является хорошим специалистом в той или иной области и как близко стоит к успеху. 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. Способ установления делового контакта далек от эмоционального отношения. Большое значение имеют соображения о полезности партнера.
4. Деловая активность базируется на принципе «минимум усилий – максимум пользы и выгоды».

5. Система взаимодействия с подчиненными основана на принципе коллегиальности, выявлении и максимальном использовании их возможностей.

6. Относится к сотрудничающему типу поведения с элементами компромиссного типа.

7. Достигает крупных результатов за счет максимального использования имеющихся ресурсов. Эмоционально воздействовать на людей не может.

8. Управление согласуется с общепринятыми этическими и профессиональными нормами.

9. Мотивы добродетельные, цель – прибыль в рамках закона.

10. Отношение к закону – оправдано то, что можно делать законно.

11. Стратегия – управление, ориентированное на естественную природу человека.

### **13. Инициатор (ENFP) – руководитель-альтруист**

Альтруистом называют личность, для которой интересы другого человека или социального окружения являются наиболее значимой ценностной мотивацией. «Инициатор» в качестве руководителя способен проявить себя в деятельности, искренне направленной на интересы коллектива, не преследуя при этом никаких корыстных целей.

Сильной стороной руководителя-альтруиста является пронизательность, умение проникать в суть человека, видеть различные стороны его характера. Быстро и легко определяет место человека в психологической структуре коллектива, его совместимость-несовместимость с ним. Способен предвидеть развитие человеческих взаимоотношений и делать из этого соответствующие выводы.

При установлении делового контакта с партнером в значительной степени ориентирован на личностный фактор. Если партнер нравится – демонстрирует обходительные манеры. Способен тонко и умело управлять своими эмоциями в целях достижения положительного результата. Эмоциональность такого человека воспринимается как непосредственная и ненавязчивая. Это вызывает положительный отклик, что способствует решению многих проблем.

Система взаимодействия с коллегами и подчиненными ориентирована на налаживание дружеских контактов и сохранение комфортной психологической атмосферы. При назревании и возникновении конфликтной ситуации берет на себя инициативу в разрешении этических проблем. Умеет расположить к доверительной беседе, снять напряженность.

Форма деловой активности носит импульсивный характер. Работоспособность в значительной степени зависит от отношения к делу. Не выносит рутинной, монотонной работы. Необходимость соблюдать строгую, повторяющуюся последовательность действий его раздражает. Предпочитает действовать по наитию, без скрупулезного логического анализа фактов. Эти качества обуславливают то, что такой тип руководителя крайне редко встречается в производственной сфере, чаще в культурно-досуговой и сфере обслуживания, где очень важны свойства эмоциональной непосредственности и ориентации на нужды человека.

Склонен к делегирующему стилю управления, т.е. к добровольной передаче ответственности за некоторые аспекты деятельности. Делает это для того, чтобы освободить себя от работы, которую считает рутинной. За собой оставляет вопросы, требующие стратегического подхода. Хорошо видит перспективу. Не унывает от

случающихся неудач, надеется на удачу и благоприятное стечение обстоятельств.

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. Склонен к решению стратегических задач.
2. Адекватно может себя реализовать в качестве фронтального лидера.
3. Способ установления делового контакта ориентирован на личностный фактор.
4. Форма деловой активности основана на предусмотрительности, своевременности поступков, видении перспективы. Подвержен подъемам и спадам настроения (импульсивная работоспособность).
5. Система взаимодействия с коллегами и подчиненными ориентирована на личностный фактор.
6. Компромиссный тип поведения с элементами сотрудничающего типа.
7. Достигает крупных результатов за счет оптимально подобранного коллектива, создания в нем благоприятного климата, удачного делегирования полномочий.
8. Соблюдает принцип этики в бизнесе. В этом плане подвержен влиянию партнеров по деловой активности.
9. Мотивы: благие намерения, сочетаемые с желанием личного успеха. Цель – реализация своих способностей, самоутверждение посредством материального достижения успеха.
10. Отношение к закону: предпочитает следовать букве закона, если последний не сковывает инициативу.

11. Стратегия: полная свобода управления, максимальное внимание к человеческому фактору. Может взять на себя функции лидера в разрешении этических проблем.

#### **14. Наставник (ENFJ) – руководитель-вдохновитель**

Вдохновителем может быть только тот человек, который искренне верит в необходимость и полезность избранного дела или исповедуемой идеи, радуется успехам и сопереживает неудачам в ее практической реализации. В этом суть руководителя-вдохновителя.

Руководителю такого типа лучше удается решение стратегических задач, так как он хорошо чувствует и учитывает внешнюю ситуацию. Особенно остро воспринимает события, грозящие нарушить нормальный ритм работы, сорвать намеченный план. В таких случаях умеет мобилизовать свои силы и способности. Это выражается не столько в конкретных действиях по устранению угрозы, сколько в призывах исправить положение, в указании на недостаточную работу тех, от кого зависит решение данного вопроса. Делает это эмоционально, часто с использованием этических категорий, вызывая положительный эмоциональный 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. Может проявить склонность к жестким волевым методам давления на подчиненных для наведения надлежащего порядка. При этом предпочитает делать это «чужими



руками», используя, например, заместителя. В любом случае выступает сторонником иерархически организованной структуры коллектива. Подсознательно направляет свою деятельность на подчинение интересам коллектива, что является одним из признаков положительного психологического климата. Одновременно это показатель зрелости коллектива, когда лучше удается достичь совместных целей.

Пользуется разнообразными методами влияния на подчиненных и коллектив в целом. Наиболее приемлемый для него метод – позитивное подстегивание, что может выразиться в улыбке, замечании, позитивной оценке. У подчиненного это вызывает чувство комфорта, активизирует его личную энергию. Однако при необходимости такой психотип успешно может применить и метод жесткого обращения. По отношению к некоторым подчиненным это усиливает трудовую мотивацию. Систему взаимодействия с людьми в целом строит на основе отношений, в которых бы учитывалась иерархия власти. Сам с уважением относится к вышестоящему руководству, требуя того же от подчиненных.

При установлении делового контакта ориентируется на личностный фактор. Хорошо чувствует людей, их настроение, эмоциональную направленность. С антипатичным ему партнером предпочитает не иметь дела. Сам придерживается правил корректного поведения, но может отказаться от них в любой момент, если посчитает нужным. В общении стремится создать образ делового, надежного партнера. 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 точку зрения, даже если она противоречит

общепринятым нормам. Способен пойти на риск. Добивается цели решительными методами, вовлекая в дело своих сторонников.

### **Ключевые характеристики**

1. Склонен к решению стратегических задач.
2. Способен выполнять функции фронтального и иерархического лидера.
3. Способ установления делового контакта ориентирован на личностный фактор.
4. Форма деловой активности предполагает предусмотрительность и видение перспективы.
5. Система взаимодействия с коллегами и подчиненными основана на отношениях в иерархии.
6. Относится к конкурирующему типу поведения с элементами сотрудничающего типа.
7. Достигает крупных результатов за счет эмоционального воздействия на людей.
8. Управленческие решения не рассматривает в этической перспективе. Придерживается разных «правил игры».
9. Мотивы и цель: благие намерения; личный успех отождествляет с успехом организации.
10. Отношение к закону: придерживается закона, если он не мешает реализации поставленной цели.
11. Стратегия: полная свобода управления. Личная мораль проявляется по усмотрению.

### **15. Гуманист (INFJ) – руководитель-воспитатель**

Человек, претендующий на эту роль, должен быть сориентирован на общечеловеческие нравственные ценности, иметь прочные убеждения, быть терпеливым и

настойчивым. Эти качества присущи Гуманисту, выполняющему функции руководителя.

Человек такого типа настроен на решение стратегических задач. Решение производственных вопросов у него неразрывно связано с налаживанием и сохранением положительных взаимоотношений в коллективе. Глубоко разбирается в эмоциональных связях, хорошо видит личностные качества людей, на этой основе безошибочно прогнозирует состояние психологического климата в коллективе. Очень ценит благоприятную эмоциональную атмосферу, в которой может продуктивно работать.

Не склонен к лидерству. Но в определенных случаях может взять на себя функции фронтального лидера. Совершенно не способен устанавливать иерархическую структуру. Отношение к человеку формирует не в соответствии с его должностным статусом, а согласно своим ценностным установкам. Поэтому ему трудно вступить в контакт с коллегами и вышестоящим руководством, к которым он не испытывает уважения. Это приводит его к внутреннему дискомфорту и снижает продуктивность работы.

Перечисленные факторы служат способом установления делового контакта. Независимо от испытываемых чувств (симпатии–антипатии) демонстрирует объективную оценку отношений. В общении придерживается правил этикета и ритуала. При обсуждении проблем уделяет внимание мелким деталям. Излагает мысли логично и последовательно. Своей позиции не навязывает, действует методом убеждения. Старается исключить конфликтную ситуацию. В случае возникновения конфликта не умеет отстаивать свои позиции, использовать волевые методы давления на партнера по

переговорам. Обнаруживает два типа поведения в конфликте: приспособление (уступка) и компромисс.

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 внутренней 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 склонен к лидерству. В определенных случаях может взять на себя функции фронтального лидера.
3. Способ установления делового контакта ориентирован на личностный фактор.
4. Форма деловой активности ориентирована на предвидение и заблаговременную предосторожность.
5. Система взаимодействия с коллегами и подчиненными основана на взаимном признании ценностных установок, исключая волевое давление; уважает должностную иерархию.
6. Характеризуется компромиссным стилем поведения.
7. Достигает высоких результатов за счет выявления и культивирования потенциальных возможностей коллектива.
8. Отношение к этическим нормам: управление строго согласуется с общепринятыми этическими и профессиональными нормами поведения.
9. Мотивы и цель – добродетельные. Преуспевание только в границах этических норм.
10. Отношение к закону: деловая активность только в рамках закона.

11. Стратегия: ориентация на твердые этические нормы. Избегание конфликтных ситуаций.

## **16. Романтик (INFP) – руководитель-утешитель**

Представитель этого психотипа умеет установить эмоциональные связи с членами коллектива. Проявляет к ним уважительное отношение, вежливость, предупредительность. Демонстрирует понимание проблем, сопереживание, 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 он лучше себя чувствует в иерархически организованной системе, в которой каждому отведено свое место.

Склонен к открытым формам контроля. Связано это с тем, что психика его пронизана предчувствиями. Он хорошо помнит прошлый опыт, стремится не повторять ошибок. Это держит его в некотором напряжении, заставляет искать источник опасности. Соответственно форма деловой активности ориентирована не на преодоление преград, а на предусмотрительность.

Ему лучше удастся решать задачи стратегического характера. Хорошо чувствует, как должны развиваться события в соответствии с законами реальной жизни. Отрицательно относится к людям, пытающимся культивировать консервативные методы. Обладает инстинктивным стремлением развивать и реализовывать выдвинутые кем-то идеи, а не гасить их и отвергать.

В конфликтной ситуации склонен пойти на компромисс. Всякая ситуация воспринимается им в ее противоречивых тенденциях, поэтому может колебаться в выборе окончательного решения. Часто не улавливает перевес одной из борющихся сил, тенденции данного момента. Способен быстро менять свое мнение на противоположное, если соотношение сил явно изменилось. В споре двух партнеров ему трудно отдать кому-либо предпочтение, до тех пор пока перевес одной из сторон не станет явным. Ориентируется на несколько вариантов развития какого-либо события. Один из них, как правило, реализуется.

### **Ключевые характеристики**

1. Хорошо решает стратегические задачи.
2. Эмоциональный лидер в иерархически организованной системе.
3. Способ установления контакта ориентирован на человеческий фактор.
4. Форма деловой активности ориентирована на предвидение и заблаговременную предусмотрительность.
5. Система взаимодействия с подчиненными предполагает эмоциональный контроль и использование эмоций в качестве инструмента воздействия на людей.
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. Цель – прибыль в рамках закона.

10. Отношение к закону: предпочитает следовать букве закона.

11. Стратегия: личную мораль может использовать по своему усмотрению.

### 7.3. Составляющие управленческой компетентности<sup>14</sup>

Управленческая компетентность – это социопсихологическая оценка профессиональной деятельности аттестуемого менеджера, представляющая собой комплекс экспертной оценки и самооценки общего уровня развития психотипа, образования, опыта управленческой работы и т.д.

Управленческая компетентность состоит из следующих составляющих:

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 (УРП<sub>max</sub> = 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. (ЭО<sub>max</sub> = 100 баллов).

3. Самооценка уровня управленческой компетентности (СО). Она отражает внутреннюю оценку потенциала личности по тем же обобщенным показателям (см. пункт 2). Экспертиза проводится психологом (СО<sub>max</sub> = 100 баллов).

Все показатели оцениваются по 100-балльной шкале. Второй и третий показатели оцениваются относительно «общего эталона» идеального управленца, образ которого составляют совместно эксперт и аттестуемый при

---

<sup>14</sup> *Аттестация топ-менеджеров (методика оценки). - Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей (работодателей). Совет директоров по персоналу. Екатеринбург, 2001*



собеседовании. Например, кандидат работает мастером на заводе, а его рассматривают как претендента на должность начальника цеха. Необходимо составить обобщённый портрет этой новой должности: способ управления, уровень образования и т.д.

Управленческая компетентность (УК) для состоявшихся управленцев вычисляется как среднеарифметическое всех трех составляющих:

$$УК = \frac{УРП + ЭО + СО}{3}$$

Управленческая компетентность (УК) для молодых специалистов подсчитывается так же, с прибавлением дополнительных баллов (ДБ). В случае, если значение УК превышает 80 баллов, в расчёт принимается max = 80 баллов.

$$УК = \frac{УРП + ЭО + СО}{3} + ДБ$$

Дополнительные баллы определяются исходя из таблицы (минимальные значения указаны для интровертированных психотипов):

<b>Психотип (ядро личности)</b>	<b>ДБ (дополнительные баллы)</b>
ESFP, ESTP, ESTJ	20,19,18
SJ	16-14
NT	12,8-10,8
FN	10,24-8,24

#### 7.4. Управление конфликтом

Управленческий процесс можно отобразить формулой:

<b>Управление = Организация + Контроль</b>
--

Обе составляющие управленческого труда связаны в основном с людским содержанием. И все было бы хорошо, если бы управленец не сталкивался с недопониманием, «несовершенством», несообразительностью (и т.д. и т.п.) исполнителей. Одним словом, управлять – значит уметь находить общий язык с людьми, а если быть совсем точным, уметь управлять конфликтом. Особенно ярко это проявляется при осуществлении второй части управления – контроле. Потребовать у подчиненного отчитаться по всей форме не так-то просто, обычно это вызывает напряжение у обеих сторон, переходящее порой в яркие конфликты.

Как же разрешать конфликты? Это и есть главная задача любой школы практической психологии. Двадцать лет назад авторы этих строк вынуждены были предлагать своим клиентам типовые «социалистические штампы»: уважайте друг друга, первыми идите на уступки, сделайте человеку приятное – он ответит тем же и прочее и прочее. На сегодня существует огромное число методик по разрешению конфликтов. И надо сказать, что далеко не все они плохи, но когда предлагают 20-30 принципов урегулирования конфликтов, то эти схемы становятся «громоздкими и сложными в осуществлении на практике». Такой подход не учитывает одного: все эти советы рассчитаны на обоих виновников конфликта, но при этом один из них ничего не знает о предлагаемом кодексе поведения, так как на консультацию обычно приходит кто-то один. Следовательно, нужна такая технология, которая давала бы результаты исходя из того, что навыки эти приобретает только одна конфликтующая сторона. Более того, рекомендации «классической» психологии вытекают из обычного здравого смысла, которым люди и так пользуются. Конфликт можно распутать только нестандартным подходом, основанным на неочевидной логике поиска выхода из тупика. В большинстве случаев такую технологию может предложить типоведение.

Кроме того, мы считаем, что любая модель по конфликтологии, не учитывающая межличностные различия (хорошо описываемые типоведением), обречена на провал.

Начнем с того, что дадим определение конфликта. Понятие «конфликт» применимо к тем людям, которые в силу разных причин оказываются «в одной лодке» и вынуждены искать взаимопонимание. Среди практически незнакомых друг другу людей его не может быть, поскольку в этом случае не затрагиваются глубинные психологические механизмы. Конфликтующие стороны должны хорошо знать друг друга – это родственники, супруги, друзья, сослуживцы. Когда сталкиваются мировоззрения малознакомых людей, это не конфликт – это обычное выяснение позиций, которое не сможет перерасти в конфликт, т.к. они в любой момент вольны разойтись в разные стороны.

*Близкие люди в момент конфликта неосознанно думают о том, как им придется жить дальше. И в силу этого они «обречены» на поиск общего языка. Счастливые супружеские пары отличаются тем, что они умеют разрешать конфликты. Такие конфликты называют конструктивными. Они делают любую совместную деятельность успешной. «Хочешь достичь результатов – работай с неудобными людьми», – утверждает санкт-петербургский психолог-типовед Елена Петрова.*

Часто, говоря о конфликте, мы подразумеваем стресс, хотя это совсем не одно и то же.

Ганс Селье – выдающийся канадский биолог и врач, разработал учение о стрессе, основанное на понятии общего адаптационного синдрома – совокупности биологических реакций, обеспечивающих мобилизацию жизненных ресурсов организма для адаптации в трудных условиях. С точки зрения стрессовой реакции организм не различает приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись; биохимический ответ будет везде одинаковым. Смысл этих реакций состоит в том, чтобы 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 после крайнего изнеможения от тяжелой дневной работы здоровый ночной сон (а после более тяжкого истощения – несколько недель отдыха) восстанавливает сопротивляемость и способность к адаптации.

*Стресс, вызванный необходимостью ужиться друг с другом, – главная причина дистресса, который разрушает наше здоровье.*

Стресс – это естественный и обязательный механизм существования человека, который должен быть всегда «в форме», но у каждого существует свой уровень рабочего (нормативного) напряжения. Поэтому каждый должен изучить себя и найти тот уровень стресса, при котором он чувствует себя наиболее комфортно, какое бы занятие он не избрал. Этого закона никому не избежать, такова биологическая природа живых существ. По этому поводу интересное сравнение выдвигает лауреат Нобелевской премии Альберт Сент-Дьердьи, говоря, что наши врожденные способности неизбежно порождают потребность в их применении. Эта потребность и есть мотив, который движет нас к посильным целям и задачам. Другими словами, каждый в своем естественном поиске занимает ту социальную и профессиональную нишу, которую сможет обеспечить его запас АЭ.

Итак, можно говорить о биологических механизмах профориентации, где наиболее важным является момент не узкой специализации (что решает типоведение), а вопросы, кто должен быть лидером, а кто исполнителем. И это определяется запасом АЭ, по следующему механизму. Стрессовая реакция нам нужна, чтобы мобилизовать силы для агрессии или бегства. Организм сам на подсознательном уровне (автоматически) просчитывает типовую модель поведения, исходя из запаса АЭ. Ясно, что лидер – тот, кто часто побеждает; ему свойственна более цивилизованная форма агрессии –

наступательность, настойчивость, харизма и т.п., качества, требующие огромных энергозатрат. Бегство, смирение, послушность, исполнительность менее затратны для организма, у которого не столь высок уровень АЭ. Поистине – каждому свое! И здесь нет места обидам, все это является нормой.

Исходя из количества АЭ (наряду с другими показателями: психотип личности, патологические формы психозащиты, болезни и пр.), лидером может являться любой из 16-ти имеющихся в типоведении психотипов. Определить уровень этого потенциала может только специалист (типовед), т.к. это величина относительная и сугубо экспертная (условный уровень АЭ может определить психолог-эксперт в тренинг-группе, наблюдая за человеком в экстремальных условиях, как он справляется с конфликтами).

Конструктивный конфликт – это один из механизмов цивилизованного развития общества. Лидер – это не тот, кто больше всех «шумит», – это тот, кто готов взять на себя всю дальнейшую ответственность за последующие события, или за воплощение высказываемых в конфликте решений. 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 наблюдатели.

Максимально конструктивным конфликт будет, когда обе стороны почти что равны по количеству АЭ. Тогда начинает работать принцип – «в споре рождается истина», обе стороны вынуждены постоянно пересматривать прошлый опыт, его плюсы и минусы. Так осуществляется прорыв в развитии совместного дела, прогресс каждой из сторон.

Но иногда у какой-либо из постоянно конфликтующих сторон может возникнуть вопрос: «А не послать ли все к черту, так дальше невозможно работать!». 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 может стать переход спорящих на сверхблизкую дистанцию – на

личные унижения. Самым сильным унижением является уничтожение самооценки партнера, – в этот момент он теряет самоуважение, являющееся одним из фундаментов личности. Униженному остается одно: проявить агрессию (ударить), либо уйти навсегда в сторону. Тот же, кто остается – впадает в невротическое расстройство, притом в самых тяжелых его проявлениях, сходных с психотическими заболеваниями. Такое 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: «Оранже друг на друга – приравнять к мордобой!».*

Контролировать свои мысли в конфликте сложно, а вот следить за громкостью речи вполне по силам любому человеку. В споре говорите что угодно, но не переходите на крик – это убьет все. Такой совет относится к универсальным и подходит любому человеку, независимо ни от чего. Но чаще всего требуется конкретный совет для конкретного человека.

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 продвигает развитие фирмы. Стиль разрешения конфликтных ситуаций определяется психотипом человека, и для каждого существуют свои советы, порой диаметрально противоположные. Но сами по себе советы не будут работать, их необходимо преобразовать в навыки, что возможно только на бизнес-тренинговых группах.

А после того, как будет усвоен этот навык, можно приступать к закреплению двух-трех ключевых советов в реальной жизни, – лучше немного, чем вообще ничего. Большой свод умных и верных советов обычно остается лишь благим намерением.

Особо важным считается для руководителя наладить конструктивное общение с первым заместителем. Их деловые взаимоотношения по внутреннему механизму должны быть чем-то схожими с супружескими. Муж и жена согласно типоведения выбирают друг по принципу взаимодополнения противоположных качеств. Это усиливает позиции каждого из них, но в то же время может привести к конфликтам, так как различия не только притягивают, но и отталкивают, вспомните - «от любви до ненависти один шаг». Счастливые семьи не распадаются по одной простой причине – любви. Любви, которую можно изобразить формулой (да простит нас читатель): *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 идеалом супруга. Этот идеал формируется предыдущей жизнью и строится из мечтаний, фантазий, на схожести обожаемых в детстве родителей и т.п., одним словом это сложный и устойчивый стереотип – идеал на всю жизнь. И такая любовь может вспыхнуть между любыми психотипами, с любыми интERTипными отношениями, даже между «конфликтерами» (отношения «Кф» - конфликт). В последнем случае супруги увидят лишь со временем, что у них возникают частые конфликты по пустякам. Они начнут произносить вслух страшное для обоих слово – «развод», которым они будут только пугать друг друга. И если они разойдутся, то будут жалеть об этом всю оставшуюся жизнь.

Обидно за то, что супруги познают этот феномен лишь с годами, если бы они его знали раньше, то не занимались

столь бесплодным перевоспитанием друг друга, ведущим к постоянным упрекам и 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 67.

Этот закон, который мы назвали принципом **«взаимоважения/прощения»**, ложится в основу не только в семейной психотерапии, где заключаются своеобразные брачные психологические контракты, но и при построении управляющих команд. В частности, эта тема весьма актуальна при так называемой «разводке» собственников, где наряду с разделением сфер компетенции требуется определенная бизнес-коррекция.

Идеальным бизнес- партнером считается тот, с кем достигаешь больших результатов, чем в одиночку. Но если «хочешь достичь результатов – работай с неудобными людьми», утверждает петербургский психолог-типовед Елена Петрова. Неудобными, но продуктивными, с этой точки зрения считаются интертные отношения «ревизии» и «заказа», когда один партнер для другого является внутренним психологическим ревизором или заказчиком.

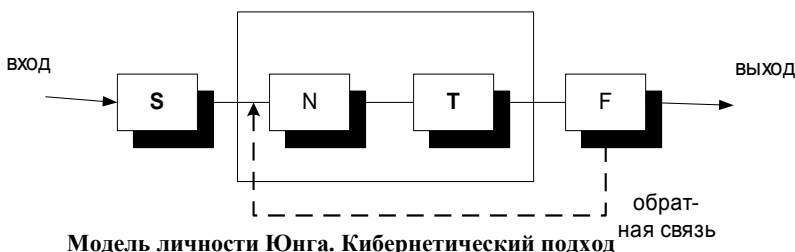
Таким образом, при проведении кадрового аудита мы выявляем и актуализируем скрытые психологические проблемы в управляющей команде и в итоге говорим бизнес-партнерам: *«Цените в партнере две сильных черты и прощайте две слабых !»*

Почему именно по две черты? Вспомните, структуру формулы психотипа, которая состоит из двух развитых функций и двух слабых, поэтому вполне достаточно научить себя прощать хотя бы две черты, которые так сильно раздражают партнеров. Но поверьте, сделать это совсем не просто, но сделать нужно – другого выхода нет!



Таким образом, на тренингах в учебных ситуациях управленцы осваивают основные навыки поведения в конфликтных ситуациях. Эти умения, на наш взгляд, являются главной составляющей повышения управленческой компетентности руководителя.

Теория типологии поведения совершенно по-новому позволяет рассмотреть происхождение нашей конфликтности. Опишем четыре базовых функции Юнга с кибернетических позиций, где они представлены не как парные противоположности, а как звенья одной цепи.



Первый пункт *Сенсорика (S)* – 5 органов чувств, через которые мы воспринимаем мир.

Второй пункт *Интуиция (N)* – наша память. Информация, полученная пятью органами чувств поступает в память, где возникает связь с воспоминаниями. Можно манипулировать различными, существующими в памяти, картинками и без участия органов чувств.

Третий пункт *Логика (T)* – природное качество. Информация, прошедшая S и N-блоки, подвергается логическому анализу, на основе которого принимается решение.

Четвертый пункт *Этика (F)* – приобретенное качество как следствие жизни людей в социуме. Это потребность сверять свои решения с социальной средой, окружающими тебя людьми. Функция этики является своеобразной обратной связью, определяющая конечный вариант наших решений.

Игнорирование (часто неосознаваемое) этических норм поведения приводит к конфликтам с окружающими.

В этой связи из существующих 16 психотипов можно построить таблицу ранжирования по степени конфликтности, которая начинается самым конфликтным психотипом **Предприниматель (ENTJ)**, и заканчивается самым гуманным психотипом **Гуманист (INFJ)**:

1. ENTJ – полное непонимание этических норм.
2. ESTJ – частичное игнорирование этических норм.
3. ESTP – грубое волевое подавление нижестоящих.
4. ISTJ – желание общаться на уровне формальной логики.
5. ENTP – трудно сосредоточиться на этике отношений.
6. INTJ – желание всё проанализировать.

7. INTP – нежелание заметить чувства других.
8. ISTP – требование позитивного отношения к себе
9. ENFJ – эмоциональное давление на партнёра
10. ESFJ – вспышки яркой холеричности
11. ESFP – навыки манипуляции в отношениях
12. ISFJ – терпимость к недостаткам других людей
13. ENFP – упреждающее чувство других (проявление эмпатии)
14. INFP – кротость в отношениях
15. ISFP – желание угодить собеседнику.
16. INFJ – сверхчуждое отношение ко всему.

Примечание:

Просим учесть читателя, что данная таблица составлена исходя из теоретической предпосылки, что в психотипе присутствует стопроцентное преобладание полярных функций. Реально же по наблюдению многих ученых в норме такое распределение должно быть в пропорции примерно 3:2.

### 7.5. Принятие решений: «Z-модель»

Итак, управленческая компетентность в первую очередь – это наличие навыков разрешения конфликтов. Или, другими словами – умение использовать конфликты для создания в команде конструктивной атмосферы (рабочего напряжения) при выработке того или иного решения и воплощения его в жизнь. Для создания синергетического эффекта в команде руководитель должен стать своеобразным дирижером, управляющим процессом выработки решений. Такой процесс чаще всего никем из членов управляющей команды не осознается. Как оказалось, оптимальные решения, ведущие к бизнес-прорывам, совершаются по определенному алгоритму.

Этот алгоритм, или «Z-модель», был открыт Изабель Бриггс-Майерс. Разрабатывая теорию типов, она обнаружила, что верное решение проблем требует выполнения обязательных четырех действий:

**1. Сбор фактов.** Для этой цели следует использовать свойства Сенсорных (S) типов личности, чтобы рассмотреть все детали и мелочи проблемы.

**2. Изучение возможностей.** Используя свойства Интуитивных (N) типов, разработайте возможные варианты и способы решения проблемы.

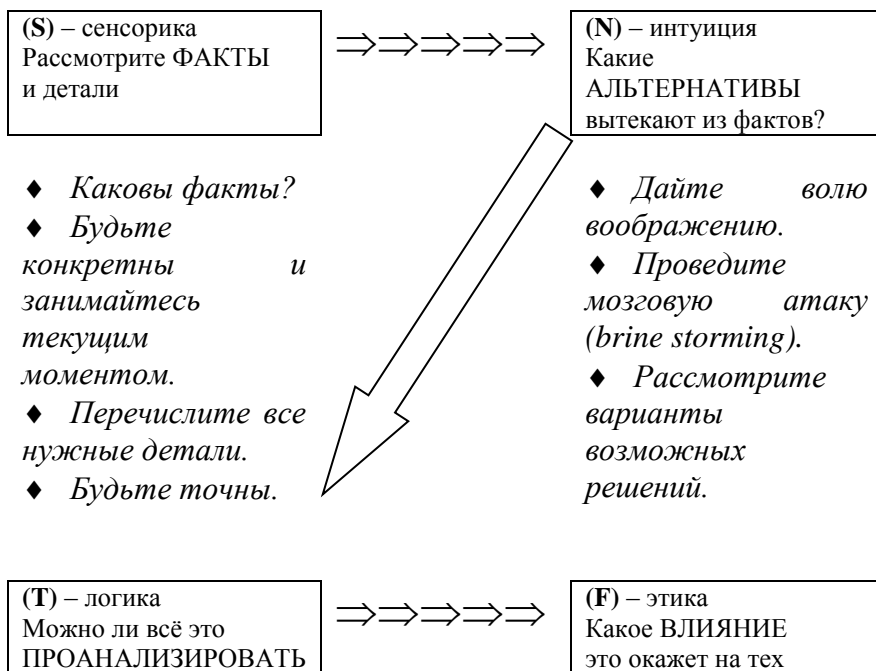
**3. Объективный анализ.** Используя свойства Логических (T) типов, исследуйте варианты и следствия каждого из предложенных решений.

**4. Оценка воздействия.** Используя свойства Этических (F) типов, оцените, как люди, вовлеченные в проблему, воспримут предложенные решения.

Обратимся к диаграмме «Z-модели» решения проблем. Как видно из приведенной диаграммы, путь, соединяющий средние буквы каждого психотипа – от S к

N, T, F – по форме напоминает букву «Z», отсюда и название модели<sup>15</sup>.

Кстати, этот механизм срабатывает не только в группе людей, по нему каждый из нас может принимать свои решения, так как у нас присутствуют все восемь предпочтений. Но это легко сказать, а в критических ситуациях (в тот момент, когда нам требуется разрешить проблему), каждый человек успешно может работать только на двух своих ведущих функциях, т.е. мы реагируем всего лишь наполовину оптимально. Чтобы быть более успешным, нужен второй человек – ваш дуал – человек, который бы своими двумя ведущими функциями (противоположными вашим), достраивал полноту картины мира..



<sup>15</sup> по кн. О.Крегера, Дж. М. Тьюсона

объективно?

◆ Рассмотрите последствия

каждого из вариантов решений.

◆ Будь вы человеком «со стороны», что бы вы предложили?

◆ Каковы варианты и следствия каждого действия?

людей, кого это коснётся?

◆ Можно ли это пережить?

◆ Как вы относитесь к этому действию?

◆ Какой реакции можно ожидать от других?

### **Z-модель решения проблем**

Однобокость восприятия и оценки ситуации в разгар кризиса будет проявляться у каждого по-своему:

- **ST** скорее всего обратится к многочисленным факторам и увязнет в них (S) или застрянет на их тщательной объективизации (T),

- **SF**, вероятно, обратится к сиюминутным фактам (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 опираться только на возможные варианты решения (N), забыв о деталях, и тщательно их анализировать (T).

К этому стоит добавить, что другая пара предпочтений (EI) и (JP) также участвуют в этой игре:

(ST)-Экстраверт будет реагировать несколько не так, как (ST)-Интроверт.

Вспомните, как обычно протекают планёрки у директора завода: шум, гам, спихивание проблем друг на друга, доказательства только своей правоты... Так зарождаются производственные конфликты, и обязанность директора состоит в том, чтобы умелым руководством превратить их из разрушающих в конструктивные.

## 7.6. Конструктивное бизнес-общение

Конструктивное бизнес-общение по учебникам освоить практически невозможно, делается это на специализированных бизнес-тренингах.

На таких тренингах каждый из участников за все время работы в группе должен выработать и выписать себе на карточки («шпаргалки») основные свои недостатки и советы, как с ними справляться (обычно их не должно быть более двух-трех). Главное в такой работе – «попасть в точку», т.е. найти ключ к своим управленческим проблемам, а не хвататься за все советы подряд.

*Например, экстраверту (много говорящему), чтобы научиться слушать других не перебивая и дать возможность им высказаться, трудно воспитывать в себе новые качества, но начинать с чего-то надо. Такой человек записывает себе в карманную памятку простейшее правило: «Делай паузы в своих речах по 5 секунд!». Оказывается, для экстраверта это – единственное, что работает!*

## Советы для Воспринимающего (Р)

Что делать в принципе	Общие советы	«Шпаргалка»
<p>Займите в споре четкую позицию!</p> <p>Воспринимающие (Р) часто принимают участие в конфликте на обеих сторонах (они в самом деле способны увидеть обе стороны). Порой это выглядит как уловка. Однако гибкость и умение примирять разные вещи не всегда способствует разрешению конфликта. Эти качества могут даже усилить спор.</p> <p>Повторим, если вы в чем-то действительно убеждены, займите соответствующую позицию и отстаивайте ее.</p> <p>Воспринимающим (Р) иногда необходимо принять решение, исходя только из того, что имеется в наличии, хотя этого и кажется недостаточно для уяснения общей картины.</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным (Воспринимающим):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ помогайте другу другу сосредоточиться на чем-то одном.</li> <li>◆ как можно яснее сформулируйте свое мнение и нужды. Никаких отклонений!</li> <li>◆ попытайтесь найти взаимовыгодное решение. Или договоритесь, кто из вас готов «проиграть», а кто – «выиграть» в данном случае.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом (Решающим (J):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ поймите, что ваш партнер выглядит более сердитым, чем является таковым на самом деле.</li> <li>◆ помогите</li> </ul>	<p><b>1.</b> <i>Демонстрируй твердость: после 3-х своих вариантов остановись и скажи: «Все, работаем!»</i></p> <p><b>2. Помни, слушая Решающего (J), что всегда существует «последнее китайское предупреждение».</b></p>



	<p>партнеру в поисках альтернативы. Удерживайте его от поспешных решений.</p> <p>◆ «намекните и исчезайте»: задайте тему конфликта и уйдите, чтобы позднее вернуться и все решить.</p>	
--	--	--

## Советы для Решающего (J)

Что делать в принципе	Общие советы	«Шпаргалка»
<p>Вы вовсе не всегда правы. Как ни трудно, но вам стоит это принять на веру, если вы хотите, чтобы конфликт вообще когда-нибудь разрешился. Решающие (J) видят мир в черно-белых тонах и делят все в нем на правильное и неправильное. Им трудно согласиться с противоположной точкой зрения. Но очень тяжело иметь дело с тем, кто во всем считает себя правым!</p> <p>Мы побуждаем Решающих (J) выслушивать альтернативные точки зрения, т.к. они обычно с легкостью забраковывают новые подходы к решению проблемы. Они знают, что они правы, и им трудно</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным – Решающим (J):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ конфликты планировать невозможно, но их решение – можно.</li> <li>◆ определите круг проблем, а потом назначьте время для их рассмотрения.</li> <li>◆ если вопрос еще не решен, не утверждайте обратного только ради того, чтобы сделать ситуацию более определенной.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом – Воспринимающим (P):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ дайте партнеру возможность изучить различные варианты решения проблемы.</li> <li>◆ стремитесь к решению ради положительного выхода из</li> </ul>	<p><b>1.</b> <i>Демонстрируй гибкость, завершая свои решения фразами: «Или как?»</i></p> <p><b>2. Не торопи Воспринимающ его с принятием решения. Выслушай хотя бы три его варианта («бог любит троицу!»)</b></p>

<p>признать, что и другая точка зрения имеет право на существование.</p>	<p>конфликта, а не для того, чтобы выиграть спор.</p> <p>◆ помогите партнеру сосредоточиться на чем-то одном.</p>	
--	---	--

## Советы для Сенсорного (S)

Что делать в принципе	Общие советы	«Шпаргалка»
<p>Мы побуждаем Сенсорных (S) людей заставить себя принимать участие в обсуждении проектов, которые кажутся им «журавлями в небе». Отказываясь участвовать в этом, они ограничивают собственную творческую активность.</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным – Сенсорным (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ старайтесь не перегружать друг друга фактами и подробностями.</li> <li>◆ когда вы спорите из-за деталей, остановитесь и проверьте, насколько вы точны, прежде чем продолжать спор.</li> <li>◆ попытайтесь понять действие и последствие того, что вы говорите.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом – Интуитом (N):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ не давайте партнеру уйти от конкретики.</li> <li>◆ попытайтесь понять последствия и смысл того, что говорится.</li> <li>◆ избегайте погружаться в детали настолько, чтобы исчезало видение общей картины.</li> </ul>	<p><b>1.</b> <i>Демонстрируйте интуицию, повторяя последнюю мысль Интуита (N) со словами: «Это интересно!»</i></p> <p><b>2.</b> <i>Не упрекайте Интуита в его попытках все объяснить.</i></p>



## Советы для Интуита (N)

Что делать в принципе	Общие советы	«Шпаргалка»
<p>Интуитам (N) важно приучить себя не отворачиваться от Сенсорных (S), которые могут правильно оценить возможность осуществления задуманных вами проектов.</p> <p>Не уклоняйтесь от сути проблемы. Когда возникает конфликт, вы (как обычно!) хотите увязать его с целостной картиной происходящего. Но это не всегда полезно и не всегда уместно, могут ускользнуть детали конкретной ситуации, что затруднит решение. Помните, что урегулирование простого спора облегчит вам решение более</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным – Интуитом (N):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ признайте, что вы оба стремитесь избежать фактов или подгоняете их под свои цели.</li> <li>◆ если вы не согласны с восприятием друг друга, остановитесь и убедитесь, что все правильно, прежде чем конфликт разовьется дальше из-за недопонимания.</li> <li>◆ из всех сил помогайте друг другу быть точными, определенными и помнить о настоящем.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом – Сенсорным (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ учтите, что для разрешения вашего конфликта могут</li> </ul>	<p><b>1.</b> <i>Демонстрируй сенсорность, перечисляя конкретные факты со словами: «Это очень точно!»</i></p> <p><b>2.</b> <i>Не упрекай Сенсорного в желании все детализировать.</i></p>

<p>глобальных вопросов.</p>	<p>понадобиться конкретные факты. ◆ помогите партнеру понять смысл и следствия частностей, которые он предлагает. Старайтесь не выигрывать в споре за счет сосредоточенности на общих картинах.</p>	
---------------------------------	---	--

## Советы для Экстраверта (Е)

Что делать в принципе	Общие советы	«Шпаргалка»
<p>Остановитесь, посмотрите и послушайте. Возможно, вы полагаете, что если прояснить ситуацию не переставая, то путь из любого конфликта будет найден. То, что для вас труднее всего, вероятно, и требуется в сложившемся конфликте, а именно – выслушать собеседника до конца.</p> <p>Мы побуждаем Экстравертов заставить себя не требовать от Интровертов немедленного ответа прежде, чем они обдумают все про себя.</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным – Экстравертом (Е):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ перестаньте состязаться. Пусть один из вас играет роль слушателя, пока другой говорит.</li> <li>◆ помните, что последнее слово может и не быть окончательным.</li> <li>◆ попытайтесь спорить с точкой зрения другого. Повторите, что вы услышали из сказанного.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом – Интровертом (И):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ избегайте повторов и многословия.</li> <li>◆ скажите свою часть, потом остановитесь и дайте партнеру ответить.</li> <li>◆ набросайте кое-какие мысли на</li> </ul>	<p><i>1. Сыграй в Интроверта : помолчи 5 сек.</i></p> <p><i>2. Не требуй от Интроверта ответа тотчас!</i></p>



	бумаге, возможно – просто план, и покажите партнеру.	
--	--	--

## Советы для Интроверта (I):

Что делать в принципе	Общие советы	«Шпаргалка»
<p>Выражайте свое мнение! Хотя часто это очень трудно и может казаться излишним, тем не менее это необходимо! Надо, чтобы вы смогли изложить свою точку зрения, и даже не один раз, пока не убедитесь, собеседник вас услышал (когда дело касается конфликта, немного перестраховаться не грех!). Удостоверьтесь, что партнер правильно вас понимает.</p> <p>Мы побуждаем Интровертов к тому, чтобы они позволяли Экстравертам думать вслух и не рассматривали первое, что сорвется у них с языка, как окончательное решение проблемы.</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным – Интровертом (I):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ старайтесь говорить по существу. Главное, не пытайтесь избежать конфликта с помощью молчания.</li> <li>◆ договоритесь вместе разобраться в проблеме, а не перемалывайте ее в одиночку.</li> <li>◆ учтите, что для вашего партнера конфликт – не меньший стресс, чем для вас.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом – Экстравертом (E):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ попросите немного помолчать и выслушать вас.</li> <li>◆ попытайтесь высказать первые пришедшие в голову</li> </ul>	<p><i>1. Сыграй в Экстраверта: просто повторяй последние слова партнера.</i></p> <p><i>2. Не мешай «думать вслух» Экстраверту.</i></p>

	<p>мысли, не перерабатывая их внутренне.</p> <p>◆ обяжите себя делиться своими соображениями, даже если вам сначала придется их записать на бумаге.</p>	
--	---	--

## Советы для Логика (Т):

<b>Что делать в принципе</b>	<b>Общие советы</b>	<b>«Шпаргалка»</b>
<p>Позвольте немного искреннего выражения эмоций. Вас раздражает, когда другие эмоционально кричат на работе. Так же вам не по себе и когда они обнимаются или изливают теплые чувства. Но все это – неотъемлемая часть разрешения конфликтов. Даже если у вас не получится выразить свои чувства, то предоставьте свободу другим в этом отношении. Мы побуждаем людей Логического (Т) типа, чтобы они не были столь прямолинейными, сосредоточенными на формальной стороне дела, им следует ориентироваться на то, как их цели будут восприняты окружающими.</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным – Логиком (Т):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ знайте, когда нужно перестать анализировать и соревноваться.</li> <li>◆ признайте, что у вас обоих есть эмоции и что ваш спор может привести к обидам.</li> <li>◆ ничего страшного в проигранном споре. Жизнь продолжается.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом – Этиком (F):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ помните, что все сказанное вами будет воспринято как личная обида, даже если вы этого не хотите.</li> <li>◆ нет ничего страшного в том, что вы скажете «Извини», когда вам</li> </ul>	<p><i>1. Продуцируй эмоциональное поведение.</i></p> <p><i>2. Овладевай техникой эмоционального восприятия партнера (например, упражнение «Извини!»).</i></p>

	<p>это захочется.</p> <p>◆ постарайтесь проявить свои человеческие качества в ходе конфликта.</p>	
--	---	--

### Советы для Этика (F):

Что делать в принципе	Общие советы	«Шпаргалка»
<p>Будьте прямолинейны и 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.</p> <p>Представителям Этического (F) типа надо иметь в виду, что несогласие с ними по какому-то вопросу еще далеко не означает неприязни к ним самим. Им нужно смотреть на вещи более отстраненно и не стесняться прямолинейности.</p>	<p><b>1. При конфликте с себе подобным – Этиком (F):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ смело встречайте конфликт. Будьте стойки и не избегайте его.</li> <li>◆ старайтесь не торопиться с решением проблемы ради гармонии.</li> <li>◆ помните, что конфликт может принести пользу и что вы оба можете в нем чему-то научиться.</li> </ul> <p><b>2. При конфликте с антиподом – Логиком (T):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ попытайтесь не забывать, что не вся критика направлена против вас.</li> <li>◆ стойте на своем. Определите свою позицию и попытайтесь сохранить объективность.</li> </ul>	<p>1. <i>Не принимай все близко к сердцу, т.к. ты часто обижаешься необоснованно.</i></p> <p>2. <i>Изображай «наглость» – в упрощенном виде.</i></p>

	<p>◆ как можно реже говорите «Извини», и «Ты прав». Споры – нормальное явление. Жизнь продолжается.</p>	
--	---	--

## Глава 8. Построение управляющей команды

### 8.1. Эволюция управления

Человеческие коллективы, начиная с биологического уровня, имеют свои законы формирования. Они перекликаются с механизмами выживания людей в условиях отсутствия цивилизации. Эти механизмы в силу своего автоматизма обязательно включаются каждый раз, когда происходит ослабление правовых условий воссоздания цивилизации.

Вот яркие примеры этого явления:

1. Формирование и развитие криминальных групп.
2. Функционирование криминального бизнеса.
3. Общество в состоянии войны.
4. Политическая жизнь переходного периода.

В бизнесе это соответствует периоду «дикого капитализма», который характерен для эпохи первичного накопления капитала. Именно «лорды-бандиты» и «рыцари-грабители» стояли у истоков развития нового общества. Возникновение цивилизованной (правовой) структуры общества привело к появлению другой породы бизнесменов, создающих капитал с «нуля». В США эта эпоха началась с конца XIX века, и привела к появлению целой плеяды звезд: от Генри Форда до Билла Гейтса. В типологическом плане это характеризуется переходом от природно-биологических лидеров (Администратор (ESTJ), Маршал (ESTP) и Политик (ESFP)) к лидерам цивилизованного бизнеса (Предприниматель (ENTJ) и Аналитик (INTJ)). Это логика природного развития.

Первобытный лидер среди человекообразных обезьян, бесспорно, был, если так можно сказать, Администратор (ESTJ) (все его функции – самые «выживаемые» в естественном отборе). В дальнейшем ему на смену пришел психотип Маршал (ESTP) (гибкое отношение к сложным ситуациям выделило ( $S_e$ ) волевою сенсорнику. С развитием цивилизации стали появляться более «человеческие» функции – N (интуиция) и F (этика): приходит «хитрый» Политик (ESFP), который может управлять и Маршалом. Итак, эта цепочка



характеризуется общей функцией S (сенсорика) – то есть эти люди отличаются индуктивным способом восприятия мира: от частного и конкретного к общему.



Функция N (интуиция) – это дедуктивное восприятие, которое воспринимает мир от общего к частному. Интуиция «фотографирует» ситуацию целиком, обладая свойством прогноза, что является основой современной парадигмы научного познания.

Преломление интуитивного подхода в виде так называемой деловой логики ( $T_e$ ) положило начало появлению поколения бизнесменов. Современный бизнес, возникший в XIX – начале XX века, является детищем науки, и появление первых звезд бизнеса ознаменовало начало новой эры – эры цивилизованного бизнеса. На первый план для современных бизнесменов вышла проблема построения управляющей команды «под себя».

Это основная проблема западного цивилизованного менеджмента на протяжении последних ста лет. Именно при разработке ее были совершены открытия в бизнес-управлении, например: демократическое раскрытие личности в управляющей команде, делегирование полномочий, роль человеческих отношений, демократический механизм управления и раскрытие потенциала каждого.

Ситуация в России складывается уникально. Собственниками в бизнесе становятся представители всех психотипов. И в России появляется шанс каждому – освоить технологию построения команды и занять ту бизнес-нишу, которая ему по плечу, то есть соответствует его психотипу. Описываемая технология позволит всем психотипам максимално эффективно проявить себя в бизнесе.

Здесь стоит коснуться чисто российского феномена: «растворения психотипа собственника». Он основан на психологических механизмах ассоциирования богатства и власти, с которыми мы сталкиваемся впервые. Другими словами, владелец бизнеса при правильном построении своей управляющей команды сможет избежать тех управленческих недостатков, которые, по его убеждению, мешают ему успешно руководить предприятием.

Российский рынок настолько емок и не заполнен, что на сегодня на нем могут «расцвести все цветы», то есть эффективными бизнесменами могут стать все, но это не отменяет в перспективе так называемую революцию менеджеров, когда должно произойти разделение функций между собственниками и менеджерами.

На сегодняшний день бизнес в России носит лично-доверительный характер.

## **8.2. Синергетический эффект удвоения мощности психотипа**

При создании руководителем-собственником управляющей команды необходимыми и достаточными считаются два условия: верно определиться с партнером по бизнесу (равноправным или младшим) и выбрать адекватного себе (своему психотипу) генерального исполнителя (первого заместителя).

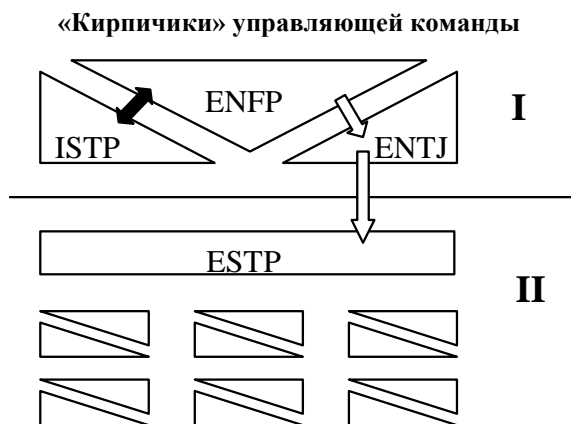
Как показывают исследования психологов, в российском бизнесе простое человеческое доверие играет огромную роль, и, как правило, бизнес у нас делается не одним человеком, а минимум двумя. Вторым напарником обычно бывает старый и проверенный друг или близкий товарищ. Часто интертипные отношения с этим человеком относятся к «дуальному» (ДУ), или «полудуальному» (ПД) типу. Эти отношения позволяют напарникам видеть мир с двух сторон одновременно, т.к. каждый из них его воспринимает по-своему. Это не прихоть собственника, а подсознательная потребность видеть бизнес объективно, со всех сторон, что может обеспечить только напарник-дуал.

Второе условие не менее значительно, а иногда и более, особенно когда ваш психотип в своей формуле не содержит сенсорику (S), присущую типичным управленцам-тактикам, несущих на себе ежедневную рутину исполнения решений.

Можно пригласить высокопрофессионального сотрудника с массой всевозможных дипломов, но если ваши интертипные отношения с ним «конфликтные» (КФ), все будет «не так, как надо», и его вскоре придется увольнять. Если же он будет похож на вас (поначалу это вам будет импонировать, т.к. отношения протекают по типу «тождественных» (ТО), то вы станете все чаще и чаще отмечать, что топчетесь на месте, и нет никаких

продвижений в бизнесе. Выход один – вам нужен тот, с кем отношения называют несимметричными – «заказные» (З) или «ревизные» (Р). Только в этом случае происходит так называемый синергетический эффект «удвоения мощности психотипа». Такие отношения нельзя назвать удобными, но их результатом является образование «рабочего напряжения», когда дебаты заканчиваются не конфликтом, а конструктивным решением.

Пример. Итак, фундаментом любого бизнеса является его управляющая команда, в основании которого находится вышеописанная «троица», вокруг которой происходит дальнейшая кристаллизация всей команды. Изобразим схематично кирпичики фундамента УК на примере ENFP (Инициатор). Партнером по бизнесу у него будет ISTP (Мастер), с которым он в дуальных отношениях (ДУ). Инициатор (ENFP), является «заказчиком» для Предпринимателя (ENTJ) (З+ ) – это будет 1-й эшелон управления. Дальнейшее построение команды (второй эшелон управления) состоит в том, чтобы исполнительным директором стал Маршал (ESTP), т.к. для него «заказчиком» (З+) 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, юридической или неопределенности бизнес-практики), является использование властных функций руководителей и управленцев бизнеса.

Настоящая власть – это своеобразный атавизм, т.е. власть реализуется на подсознательном, иррациональном уровне. В то время как управление, особенно в бизнесе – это гораздо более эффективная система. Впрочем, и в основе управления тоже находятся подсознательные механизмы.

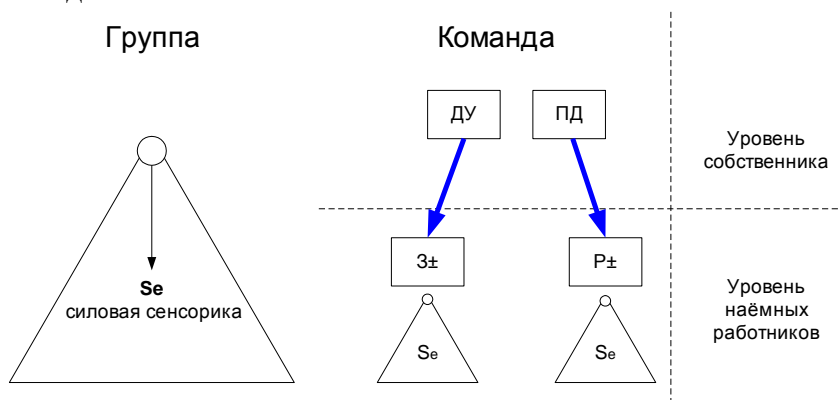
В чем же состоит парадокс власти и управления? Существует противоречие между рациональными попытками объяснить власть, научить управлению, и конкретной практикой, проявляющейся в человеческих отношениях, которая говорит о том, что эти процессы – иррациональные. Это противоречие находит выражение в очень многих практических моментах менеджмента, управления, организации.

Существует литература, обучающая принципам власти. В этих книгах проделана важная и нужная аналитическая работа, но она носит феноменологический характер и не позволяет совершить обратный процесс: с помощью этого материала нельзя воспроизвести и тем более эффективно использовать в практике властные и управленческие механизмы.

Между групповыми и командными психологическими механизмами существует важное различие. Основой группы является механизм подавления ее участников руководителем группы. Такими руководителями становятся лидеры, обладающие наибольшей властной харизмой – это Политики (ESFP) и Маршалы (ESTP), т.е. те психотипы, которые решают вопросы власти и управления, ставя на первое место власть, а не управление.

Судя по всему, такая группа – это своеобразный переходный этап к созданию эффективной команды. Команде также нужен лидер, но командные отношения строятся на других основаниях.

Типоведческий анализ позволил В.В.Гуленко выделить, так называемое «кольцо социозаказа» – цепочки интертипных взаимоотношений, состоящих из «заказных» (З) и «ревизных» (Р) отношений, которые связывают людей в коллективе. Именно они являются наиболее



**Рис. Отличие в построении группы и команды**

эффективным механизмом построения команды с точки зрения конечного результата. Практическая эффективность команды, построенной под началом силовой сенсорики (Se), ограничена. Названные асимметричные психологические интертипные отношения воспроизводят ту сложность типологических взаимодействий, которые существуют в настоящей команде. Настоящая команда – не построение на основе только властного механизма, а сложная, многокомпонентная система, основанная на интертипных отношениях «заказа» и «ревизии».

*Психологическая основа власти – волевая сенсорика, психологическая основа управления – заказные и ревизные отношения.*

На сегодняшний день в типоведческой практике можно признать наиболее эффективными с точки зрения бизнес-построений:

на уровне собственников – отношения «дуальные» и «полудуальные»;

на уровне перехода от собственников к управленцам наиболее адекватными являются отношения «заказа» и «ревизии».

Эти отношения образуют психологическую основу управления, а не власти как таковой.

#### 8.4. Общие принципы формирования управляющей команды

Дадим общее определение команды. **Команда** – это особая форма взаимодействия сообщества людей, имеющего целеполагающего лидера, существующая на базовой психологической основе – системной комбинации интертипных взаимоотношений.

**Эффективная команда** – это особое психологическое образование, имеющее своеобразные интегративные характеристики, делающие её единым психологическим механизмом.

По аналогии со структурой психотипа, можно говорить о психологической структуре функционирования команды. Команда отличается от группы.

##### Отличия команды от группы

Группа	Команда
В группе основой взаимоотношений является субординация, где главный управляющий элемент – биологический механизм (силовая сенсорика – Se), т.е. конкретное руководство к действию. Власть идёт жёстко сверху вниз от лидера. Мощностъ группы определяется мощностъю её лидера.	В основе построения команды лежит координация. Главным управляющим элементом являются отношения надёжного партнёрства, сотрудничества. Мощностъ команды определяется общим системным эффектом, который превышает арифметическую сумму его членов.

История развития мирового бизнеса знает два принципиальных подхода к созданию команды:

1. Когда интересы каждого члена команды принципиально выше общих интересов. Личная заинтересованность заставляет всех членов команды конкурировать между собой (американская модель)

2. Когда интересы команды ставятся выше интересов отдельного её члена (японская модель)

Рассмотрим изнутри эти способы построения команды.

##### **Американская модель:**

а) состав команды – набираются в основном 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 внутри нее нет человеческих привязанностей.

#### **Японская модель:**

а) состав команды – набираются в основном F-психотипы;

б) принцип работы – команде более интересен «процесс», т.е. 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 потребуются 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).

*Набирается 2 группы по 10 человек. Через год-два отслеживаем динамику.*

*T-группа: 4 человека уволились, и пришлось набирать новых. Люди постоянно конфликтуют, но в работу «вгрызаются», в коллективе здоровая конкуренция. Результат есть.*

*F-группа: Уволился 1 человек, но оставшиеся отлично сработались, атмосфера демократичная, все работают неспешно, но с душой. Результат есть.*

#### **Этапы построения команды**

**I этап.** Развитие целеполагающего лидера команды проходит в двух направлениях:

а) когда он выступает в качестве наемного работника и таким образом реализует программу роста управленческой компетентности топ-менеджера (при наличии в «ядре» психотипа S-функции), что реально ограничивается «потолком» 20%-ного участия в праве собственности;

б) в случае саморазвития собственника первым этапом обычно является индивидуальная



предпринимательская деятельность, которая по мере роста структуры организации сменяется вторым этапом – «оптимизацией управления». Этот этап можно назвать этапом «поиска первого зама».

**II этап.** Первый зам должен быть подобран по механизму «заказных» отношений. Сформированная таким образом прямая связь позволяет выйти за пределы личностных ограничений лидеры в сфере непосредственного управления.

**III этап.** Происходит «оптимизация владения». Именно сейчас должна решаться проблем поиска «младшего партнера». Происходит формирование базового ядра команды.

**IV этап.** Расширение масштабов бизнеса, формирование групп предприятий приводит к необходимости расширения и углубления прямых управленческих воздействий лидера команды. Эта задача решается на IV этапе развития команды путем создания своеобразного «холдинга собственника», когда происходит дальнейшее «тиражирование» интертипного отношения «заказа» при сохранении доминирующего положения лидера команды.

## 8.5. Практические аспекты создания управляющей команды

В этой главе мы дадим советы по формированию управляющей команды для собственников, принадлежащих ко всем 16-ти психотипам.

### 1. Маршал (ESTP): «Цель оправдывает средства»

Типовые ошибки	Советы бизнес-консультанта
Повышенная агрессивность в общении с членами УК приводит к уходам членов команды, даже хорошо зарекомендовавших себя. Часто происходит недооценка менеджерского потенциала УК, что заставляет Маршала «всем заниматься самому». Недостаточное внимание к структурным и формальным показателям организации бизнеса.	Создайте для своей «железной руки» «бархатную перчатку»: возьмите первым замом Энтузиаста (ESFJ) и «заведите» в команде в числе наиболее близких людей (секретарь, шофер, телохранитель) своего дуала Романтика (INFP), который будет практически проводить вашу постоянную психокоррекцию, давая обратную связь о «человеческом факторе» в организации.

### 2. Инспектор (ISTJ): «Если договорились, то ничего нельзя менять!»

Типовые ошибки	Советы бизнес-консультанта
Отсутствие органической потребности к расширению бизнеса затрудняет его диверсификацию и рост. Отсутствие гибкости поведения с партнерами по бизнесу приводит к банкротству в тех сферах, где данное качество является основополагающим.	Ваша ниша в современных рыночных условиях – та сфера деятельности, где высока роль контроля. Оптимальная кандидатура по первой связке: а) на уровне собственника – Посредник (ISFP); б) на уровне менеджеров – Политик (ESFP).

**3. Энтузиаст (ESFJ):** *«Зачем контролировать, каждый должен добросовестно исполнять свои обязанности!» «Пусть всё будет хорошо!»*

<b>Типовые ошибки</b>	<b>Советы бизнес-консультанта</b>
<p>Недоучет необходимости роли контроля за действиями подчиненных, ввиду компанейского подхода к организации дел.</p> <p>В УК он формирует чрезмерную компанейщину.</p> <p>Упрощенное видение деловых отношений систематически приводит к различного рода задолженностям.</p>	<p>Обязательным условием построения УК – наличие на контролирующей, главным образом финансовой, деятельности типа Инспектор (ISTJ).</p> <p>Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Аналитик (INTJ), Маршал (ESTP);</p> <p>б) на уровне менеджеров – Инспектор (ISTJ).</p>

**4. Администратор (ESTJ):** *«Бейтесь до конца за своё!»*

<b>Типовые ошибки</b>	<b>Советы бизнес-консультанта</b>
<p>Чрезмерное увлечение процессом, а не результатом.</p>	<p>Очень важно найти свою нишу в рыночной сфере, которая в настоящее время остается весьма узкой, в силу большой подвижности рыночных законов российской экономики, с которыми сталкивается прямолинейный и открытый характер Администратора.</p> <p>Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Гуманист (INFJ), Политик (ESFP);</p> <p>б) на уровне менеджеров – Хранитель (ISFJ), Инспектор (ISTJ).</p>

**5. Мастер (ISTP):** *«Выполнять задание как можно лучше, исходя из ресурсов!»*

<b>Типовые ошибки</b>	<b>Советы бизнес–консультанта</b>
Стремление делать все самому затрудняет процессы делегирования (построения УК). Врожденная недоверчивость резко затрудняет контакт с экстравертами-организаторами.	Необходимо налаживать отношения с дуалами-Инициаторами (ENFP). Необходимо достроить верхний эшелон управления в УК до 3-5 человек (максимум = 7 человек) с целью оптимизации выработки управляющих решений. Оптимальная кандидатура по первой связке: а) на уровне собственника – Инициатор (ENFP), Аналитик (INTJ); б) на уровне менеджеров – Хранитель (ISFJ).

**6. Новатор (ENTP):** *«Всё решает мысль».*

<b>Типовые ошибки</b>	<b>Советы бизнес–консультанта</b>
Отсутствие потребностей менеджерского наполнения УК приводит к состоянию вечного теоретизирования. Невозможность восприятия сигналов о «человеческом» содержании бизнес-отношений приводит к конфликтности в УК (переоценка рациональных схем управления).	Обязательное создание менеджерского ядра УК или на уровне собственников в виде Посредника (ISFP) или же Мастера (ISTP), или связка на уровне первого зама: Мастер (ISTP) или Инспектор (ISTJ).

**7. Политик (ESFP):** *«Кто хочет, тот добьется!»*

<b>Типовые ошибки</b>	<b>Советы бизнес–консультанта</b>
<p>Явная недооценка структурированности в организации управленческой работы.</p> <p>Чрезмерная субъективность систем экономического стимулирования работников.</p> <p>Излишняя склонность к манипулятивности в управлении создаёт психологическую нестабильность в коллективе.</p>	<p>Данный психотип относится к топ-менеджерам, которые высоко ценятся на «мягких рынках» (крупно-оптовые продажи и т.п.)</p> <p>Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Критик (INTP);</p> <p>б) на уровне менеджеров – Администратор (ESTJ).</p>

**8. Хранитель (ISFJ):** *«Клянусь честью исполнить свой долг».*

<b>Типовые ошибки</b>	<b>Советы бизнес–консультанта</b>
<p>В управлении в большой степени проявляется излишний патернализм, что приводит к снижению у работников ответственности за результаты своего труда.</p> <p>Желание «за всех сделать всё» приводит к нервным перегрузкам.</p>	<p>При необходимости проведения экспансивной политики на рынке необходимо привлекать ярких экстравертов.</p> <p>Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Предприниматель (ENTJ), Администратор (ESTJ);</p> <p>б) на уровне менеджеров – Мастер (ISTP).</p>

### 9. Посредник (ISFP): «Чем я могу вам помочь?»

Типовые ошибки	Советы бизнес-консультанта
<p>Основной проблемой ISFP как руководителя команды является трудность в принятии радикальных решений. Отсутствие внутренней тяги к экспансии в бизнесе.</p>	<p>При общении с подчинёнными следует «нарабатывать» в себе твёрдость характера. Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Новатор (ENTP), Инициатор (ENFP);</p> <p>б) на уровне менеджеров – Инспектор (ISTJ) (для внутреннего управления, как исполнитель).</p>

### 10. Предприниматель (ENTJ): «Время не ждёт!»

Типовые ошибки	Советы бизнес-консультанта
<p>Для данного психотипа «вечной проблемой» является проблема построения своей управляющей команды, и она разрешима только путём делегирования, так как процесс вмешательства в непосредственное управление всегда приводит к разрушению команды или к резкому уменьшению её эффективности.</p>	<p>В процессе построения управляющей команды необходимо решить две проблемы: организацию тактического рутинного управления и соблюдения принципов взаимодействия эффективного использования человеческого ресурса в бизнесе. Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Хранитель (ISFJ), Новатор (ENTP);</p> <p>б) на уровне менеджеров: Маршал (ESTP) – основа тактического менеджмента, а реализация взаимодействия с человеческим фактором ложится на тип Хранитель (ISFJ) или Инициатор (ENFP).</p>

### 11. Аналитик (INTJ): «Компетенция и независимость!»

Типовые ошибки	Советы бизнес–консультанта
<p>Основная его проблема, как руководителя – высокое доверие к умственно-логическим способностям подчинённых, что приводит к недооценке эмоциональной составляющей в этико-производственных взаимоотношениях.</p> <p>Присущее INTJ стремление к внутренней стабильности приводит к снижению мобильности и гибкости в изменяющихся рыночных условиях.</p>	<p>Обязательное включение в УК высокоэнергичных эмоциональных лидеров.</p> <p>Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Энтузиаст (ESFJ), Предприниматель (ENTJ);</p> <p>б) на уровне менеджеров – Энтузиаст (ESFJ), Мастер (ISTP).</p>

### 12. Критик (INTP): «Всё будет хуже, чем Вы думаете!»

Типовые ошибки	Советы бизнес–консультанта
<p>Чрезмерная нерешительность может привести к своеобразному управленческому параличу.</p> <p>Порой явная эмоциональная холодность может дезориентировать подчинённых.</p>	<p>При построении УК должны быть решены оба вышеуказанных недостатка.</p> <p>Оптимальная кандидатура по первой связке:</p> <p>а) на уровне собственника – Политик (ESFP), Маршал (ESTP);</p> <p>б) на уровне менеджеров – Администратор (ESFJ), Гуманист (INFJ).</p>

### 13. Инициатор (ENFP): «Нет ничего невозможного!»

Типовые ошибки	Советы бизнес-консультанта
Систематической ошибкой данного психотипа является неумение выделить из общего перечня задач первоочередные. Желание подробно и в деталях объяснить подчинённым своё задание приводит к обратному эффекту: они постоянно вступают в неплодотворные дискуссии.	Ядром УК, компенсирующим недостатки ENFP, может быть любой из группы психотипов SJ, так как ENFP высокоадаптивен к любым психотипам. Оптимальная кандидатура по первой связке: а) на уровне собственника – Посредник (ISTP), Мастер (ISFP); б) на уровне менеджеров – Предприниматель (ENTJ), Хранитель (ISFJ).

### 14. Наставник (ENFJ): «Жизнь – это театр!»

Типовые ошибки	Советы бизнес-консультанта
Повышенная эмоциональность этого психотипа затрудняет его работу в качестве руководителя в бизнес-структурах (исключая творческие задачи).	Оптимальным условием построения УК является присутствие в команде типа Инспектор (ITSJ).

### 15. Гуманист (INFJ): «Совесть превыше всего».

Типовые ошибки	Советы бизнес-консультанта
Основной проблемой в УК под руководством INFJ является подмена управленческих задач вопросами гармонизации этических взаимоотношений в команде.	Обязательным условием оптимального построения УК является присутствие в команде психотипа из разряда (TSJ) – Администратор (ESTJ), Инспектор (ISTJ).



### 16. Романтик (INFP): «Сделаю, когда захочу!»

<b>Типовые ошибки</b>	<b>Советы бизнес-консультанта</b>
«Нелюбовь» этого психотипа к финансовым расчётам необходимо подстраховать включением в команду представителей ST-группы: Инспектор (ISTJ), Мастер (ISTP).	Оптимальная кандидатура по первой связке: 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».**

В классическом понимании (по теории), построить команду невозможно. Консультант может только помочь оптимальной самоорганизации команды, которая уже имеется, хотя бы в своем зародыше. Бизнес-команду искусственно не построить! Если создать чисто теоретически команду под собственника, она вскоре распадется, так как неизвестных переменных великое множество, и все их нельзя предусмотреть. Выход один: есть базовый инициатор-собственник, вокруг которого естественным путем начинается «кристаллизация». Профориентационный девиз типологии «Делай то, для чего ты рожден!», полностью применим и при построении команды: «Собственник создает ту команду, которая ему по силам!».

### **Закон № 2. «Нельзя прыгнуть выше головы!».**

Если собственнику подобрать команду, которая выше его возможностей, или он сделает ее таковой сам, то в будущем у него появятся внутриличностные проблемы («управленческий невроз»), который потребует психологической бизнес-коррекции.

### **Закон № 3. «Супер-роль первого зама».**

Первый заместитель является alter ego («вторым я») руководителя. Именно во взаимодействии с первым замом достигается реальная цель расширения бизнеса. При подборе первого зама реализуется главное условие

российского бизнеса: «все строится на личном доверии».

Мы советуем дополнить это условие технологией бизнес-взаимодействия. Обычно здесь два этапа:

а) первый зам – это realizator задач руководителя; этот период длится до тех пор, пока окончательно не будет реализован менеджерский потенциал самого руководителя, и когда он поймет, что остановился в развитии, то наступит второй этап.

б) когда первый зам становится «младшим партнером», тогда он реально превращается во «второе я» руководителя.

Для каждого типа руководителя в данном случае существуют свои первые замы.

#### **Закон № 4. «Притирка нового человека».**

Новый член команды должен пройти этап притирки и адаптации естественным путем или искусственным («групповая бизнес-коррекция»). Замена члена управленческой команды – это не искусственный процесс подбора просто специалиста, это процесс поиска «близкого родственника». И здесь важны психологические связи, так как это позволяет свести риск психологической ошибки к минимуму.

*Чтобы не вышло так, как говорят наши заказчики: «Принимаешь хорошего специалиста, работать приходится с плохим характером!».*

#### **Закон №5. «Будьте предельно внимательными с топ-менеджерами».**

Топ-менеджер – это тот, кто способен к полной автономной работе (это вся группа SP), тот, кто берет всю ответственность на себя с дальнейшей ее реализацией. У

руководителя, имеющего в активе такого топ–менеджера, всегда постоянная головная боль («как бы он меня не кинул?»). База контроля (ревизии) за топ–менеджерами лежит в психологической плоскости. Продемонстрируем это на примере двух топ–менеджеров: Политик (ESFP) и Маршал (ESTP).

*Пример ревизно-контрольных отношений:*

*Бухгалтерами или внутренними контролерами на фирме над Политиком(ESFP) и Маршалом(ESTP) могут выступать только психотипы Инспектор (ISTJ) и Хранитель (ISFJ) соответственно, так как врожденное психологическое недоверие их к топ-менеджерам (интертипные отношения «ревизные» или «контролирующие») позволяют им почувствовать «криминальные» настроения задолго до их реализации.*

Приведем практическую схему реализации оптимальной «встройки» в управление топ-менеджеров Политика (ESFP) и Маршала (ESTP), когда генеральными директорами являются Новатор (ENTP) или Инициатор (ENFP) (см. рис).



**Воплощение контроля над топ-менеджерами**

## Глава 9. Корпоративная культура – типологический подход

### 9.1. Влияние личности собственника на коллектив

На верхних ступенях власти, особенно в сфере управления бизнесом, возможности системы управлять самой собой очень ограничены. У каждого управленца, начиная с первого заместителя, есть свои личные интересы. Поэтому руководить системой целиком в интересах владельца бизнеса может только сам владелец.

Корпоративная культура – это «приводные ремни», пронизывающие насквозь всю организацию и удерживающие ее, ее внутренний дух и порядок.

Что делает владелец бизнеса, когда он требует определенных правил поведения в компании? Он хочет, чтобы все действовали так, как он привык, как ему удобно, как он считает нужным. И пока он – шеф, пока вы получаете у него зарплату, вы должны к этим правилам прислушиваться. Получается, что корпоративная культура – это один из способов самореализации владельца бизнеса.

Корпоративная культура на уровне управляющей команды проявляется в самоорганизации, в определенных правилах поведения.

*Один первый зам великого человека представлял найденного топ-менеджера для сына великого человека. Что он должен был сделать, чтобы поддержать правила игры? Как только все сели, он говорит: «Ой, у меня такая встреча важная, я совсем забыл!» И уходит. Почему он так поступил? Потому что он знает, что если он примет участие в беседе, то он должен взять на себя ответственность за этого топ-менеджера.*

*Эта придворная бюрократия существует везде. Такие правила, в частности, и образуют корпоративную культуру.*

Для всего остального персонала корпоративная культура – это условия выживания в организации, мощнейший рычаг управления персоналом.

Итак, у нас есть видимые рычаги управления – это процедуры, приказы, распоряжения и т.д., и есть невидимые рычаги, одним из которых как раз и является корпоративная культура.

Приходя в новую организацию, вы должны задать себе ряд вопросов, которые позволят вам узнать, какова корпоративная культура на этом предприятии. При ответе на эти вопросы мы будем

пользоваться технологией, которая наиболее адекватно описывает вещи, связанные с корпоративной культурой, – это типоведческий подход.

1. Первый вопрос (по отношению к шефу) – **склонность к решению тактических (ежедневно-рутинных) задач**. Тактические задачи – это «здесь и сейчас». Противоположное качество – склонность к решению стратегических задач, 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). Того, кто не видит перспективы, жизнь «тащит». Когда прижмет до предела, тогда сделаем шаг. Это – поведение «конкретных» людей.

Шефы, с которыми можно поговорить «за жизнь», о будущем, имеют определенные интуитивные качества личности (N).

2. **Виды лидерства** – фронтальное и иерархическое.

Фронтальный лидер – образец «демократии». С подчиненными он общается запросто, без обиняков. Это человек, который, проходя по офису, говорит уборщице, что она неправильно моет пол.

Иерархический лидер никогда этого не скажет. Это ниже его достоинства. Он это скажет заму, причем не тому заму, который командует уборщицей, а своему первому заму. Это люди процедур, правил, порядков и т.д.

*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. **Способ установления делового контакта.**

Когда ваш шеф разговаривает, то о чем он говорит? Есть люди, которые говорят о процедурах, о смысле, о цели, и есть люди, которые говорят об отношениях, о людских заботах. Это два принципиально разных способа установления деловых контактов.

4. **Форма деловой активности** проявляется либо волевым преодолением препятствий, либо заблаговременной предусмотрительностью. Люди последнего типа предпочитают избегать волевых действий, решительных поступков. Они стоят и

ждут, когда все образуется как надо. В числе людей такого типа – теньевые лидеры. Они потому и теньевые, что с их стороны не замечается жесткого волевого давления.

Если в конце обозначения психотипа стоит буква J (Решающие) – это наступательная активность. Если буква P (Воспринимающие) – это признак гибкости, признак политика западного образца, старающегося не принимать однозначных решений.

**5. Система организации взаимодействия с людьми** зависит от того, к какому виду лидерства, фронтальному или иерархическому, склонен руководитель. Первый тип при взаимодействии с людьми ориентируется на коллегиальность, второй тип – на жесткий контроль и подчинение.

**6. Отношение к конфликтной ситуации и компромиссу** является одним из основных составляющих управленческой компетентности. Навыки управления конфликтами напрямую связаны с наличием в формуле психотипа этики (F) или логики (T). Их оптимальное сочетание позволяет руководителю извлекать из конфликтов конструктив и не доводить отношения до деструктивного состояния.

**7. Способ достижения крупных производственных результатов** (ориентация на объективные или личностные факторы).

Если в компании ориентируются на объективные факторы, ваши объяснения, почему это не получилось, не пройдут. В традициях это компании очень жесткое отношение к персоналу. Если ты должен сделать вот это, а у тебя мама заболела, это никого не волнует. Такой стиль характерен для психотипов, в формуле личности которых присутствует сочетание букв (TJ). Ориентируясь же на личностные факторы, можно достигать того же самого результата, но мягко и аккуратно. Этот стиль присущ психотипам с сочетанием (FP).

Вам нужно понять, когда вы устраиваетесь работать в новую компанию, – что вы должны делать с точки зрения корпоративной культуры.

**8. Согласованность с общепринятыми и профессиональными нормами; отношение к закону.** Скользкий момент, который тоже имеет место быть. Бывают компании, в которых видно пренебрежение к законодательству. Вы попадаете в полукриминальную обстановку – раз, от вас требуют полукриминальных действий – два. Вы должны для себя решить, приемлем ли для вас этот риск.

**9. Мотивы и цели.** Внутренние мотивы деятельности работников в бизнесе принципиально различны: от власти над людьми



до доказательства своей ценности самому себе. Напомним, что существует четыре типа мотиваций: карьера/статус – ядро личности **ES**; публичное признание/собственная уникальность – **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 знать, какую корпоративную культуру вы там увидите. Именно типологический подход 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). Это классическая административная конфигурация, административные процедуры, там играют по правилам. Ваша задача – вписаться в эти правила и не нарушать их.

**Демократический** тип организации характерен для руководителей научного типа (NT): Новатор (ENTP), Предприниматель (ENTJ), Аналитик (INTJ), Критик (INTP).

**Гуманистический** тип корпоративной культуры (NF) (характерен для типов Инициатор (ENFP), Наставник (ENFJ), Гуманист (INFJ), Романтик (INFP)) – классический пример, который приводят во всех руководствах в качестве образца. И как всякий классический пример, он нежизнеспособен. Хорошая «теплая компания», в которой можно посидеть, поговорить за жизнь... Нажать нельзя: больно человеку; потребовать нельзя: у него куча обстоятельств, мы входим в его положение, и т.д. Но приятно: на работу ходить приятно, с работы уходить не хочется. Все очень хорошо, пока деньги не кончились...

Особая корпоративная культура – **харизматического** типа. Харизматическая корпоративная культура предполагает наличие лидера. Харизматические лидеры – Маршал (ESTP) и Политик (ESFP). Харизма лидера, его жесткое, силовое давление держит всё (Se – силовая сенсорика).

И есть так называемые **прагматические** команды, которые образуют два психотипа – Мастер (ISTP) и Посредник (ISFP), для которых конкретные результаты являются решающим критерием оценки людей и ситуаций.

Данный подход в силу его высокой прогностической эффективности (она достигает 80-90%) позволяет работать на опережение в корпоративной культуре. Это тот случай, когда корпоративную культуру можно не просто использовать в качестве рычага управления персоналом, можно быть в ней с самого момента возникновения и принимать осмысленное участие в ее построении. Зная шефа, зная задачи, поставленные перед вами, вы можете целенаправленно двигаться в том направлении, которое свойственно его психотипу. И тогда органично впишетесь в структуру компании.

## **9.2. Учёт личностных особенностей исполнителей (рекомендации работодателю)**

Каждый из психотипов обладает качествами, присущими только ему. Это положение относится и к тем условиям, в которых он будет работать. Работодатель обязан это знать. Для этого необходимо учесть мотивы деятельности каждого работника, а также индивидуальные особенности психотипов. Учет этих важных личностно-деловых качеств работников окажет существенную помощь в построении корпоративной культуры.

### **1. Маршал (ESTP)**

Стимулом, который движет Маршалом, является статус: достижение определенной степени служебной лестницы, карьера, возможность дорого и красиво одеваться. Поэтому, если это ваш сотрудник, больше используйте его управленческие возможности, поручайте самостоятельные задания, управление другими людьми, ответственность. Если есть возможность, назначьте его на более высокую должность, если нет придумайте престижное название для прежней.

Помните, что ему гораздо легче командовать другими людьми, чем подчиняться самому. Если нет возможности присвоить ему высокую должность сейчас, подумайте об этом в дальнейшем (и пообещайте, если можно). Если Маршал не будет удовлетворен своим статусом в группе, он всегда будет искать другое место, где его влияние на ход дел больше.

В деловом общении с Маршалом следует учитывать, что он стремится конкурировать с другими людьми и настроен на то, чтобы добиваться преимуществ в любом, даже незначительном деле. Поэтому лучше, если вы заранее подготовитесь к разговору, просчитаете, в каких незначительных вопросах вы согласны уступить преимущество Маршалу, а где вы не согласны на компромиссы. Добившись небольших уступок с вашей стороны в начале разговора, Маршал станет гораздо более

лояльным в конце, когда вы сможете дипломатично уговорить его.

Если он мрачнеет и замыкается в себе, нужно осторожно, при помощи тактичных вопросов расспросить о причинах плохого настроения (не упорствуя, если он не хочет отвечать). Чаще всего это может быть неуверенность в завтрашнем дне, своих возможностях или поведении окружающих. Если вы сумеете каким-то образом обнадежить его фразами типа «не печалься, все образуется, ведь ...», он станет внутренне симпатизировать вам в дальнейшем.

## 2. Политик (ESFP)

Стимулом, который движет Политиком, является достижение высокого материального и этического статуса в группе. Ему важно выглядеть эффектно, не хуже других, поэтому он много сил и средств тратит на создания имиджа преуспевающего человека. При этом стремится, чтобы вещи, которые его окружают, были модными, дорогими, по возможности качественными. Он может гибко манипулировать отношениями с другими людьми, уменьшая или увеличивая дистанцию соответственно ситуации, нужности делового партнера, его статусу в обществе (система Д.Карнеги). При этом стремится окружать себя влиятельными людьми, в разговоре с удовольствием упоминает знакомых, обладающих весом в обществе. По этой причине при взаимодействии с Политиком рекомендуется проявлять максимум воспитанности и тактичности, показывая этим, что вы учитываете его высокий статус.

Если есть возможность, продемонстрируйте, что вы также преуспеваете в жизни (это можно сделать при помощи эффектной одежды, визиток, канцелярских принадлежностей и т.д.) Помните, что Политик делает заключение о вас, прежде всего, основываясь на ваших внешних данных.

Если это ваш подчиненный, ни в коем случае не используйте его на скучных малоподвижных работах, требующих тщательности и пунктуальности. Политики также не вполне успешно осваивают новую технику и новые методы работы. Им лучше поручать разнообразную снабженческую и представительскую деятельность, обеспечивающую Политика разнообразными интересными социальными контактами. Такие подчиненные плохо переносят критику своих действий, поэтому если вам всё-

таким образом необходимо сделать Политику замечание, его нужно сделать наедине, в предельно осторожной форме (лучше всего использовать «эзопов язык» – привести какую-либо образную аналогию ситуации, предоставив Политику возможность самостоятельно сделать вывод). Помните также, что Политики практически не планируют своих действий и слабо оценивают степень первоначального риска. Следовательно, если вы сами разработаете стратегию и технологию предстоящих действий, а Политику предстоит претворять их в жизнь, – это будет оптимальным и для него, и для вас. Он также будет благодарен вам, если вы станете предупреждать его об опасностях.

### 3. Мастер (ISTP)

Психотип Мастер – большой прагматик в делах. Самый важный стимул, который включает его в работу – это благосостояние. Работать ради голой идеи, не сулящей практической отдачи и не имеющей технологий, он не станет. Кроме того, для него очень важны хорошие условия работы, под которыми надо понимать и удобное рабочее место, где все инструменты и принадлежности находятся под рукой, и благожелательное отношение со стороны сослуживцев. Мастер предпочитает работу в уютной, удобно обставленной небольшой комнате самому престижному офису, где царит постоянная спешка, толпятся посетители и нет возможности для минут расслабления. Для того, чтобы Мастер работал качественно, совершенствовал свое технологическое мастерство, не забывайте хвалить его, отмечать достижения. Хотя Мастер и не демонстративен, он любит, когда на него обращают внимание, восхищаются его сноровкой в делах.

У него бывают периоды спадов работоспособности, когда он пребывает в плохом настроении. В такие минуты он нуждается в благожелательном сочувствии, активных расспросах и вдохновляющих оптимистических советах типа: «Что ты раскис! Ведь на самом деле ничего страшного не произошло, а завтра вообще все образуется!»

И хотя он сам не придает этому большого значения, он очень нуждается в комплексной информации о других людях, их потенциальных возможностях и взаимоотношениях между ними. Если вы будете общаться с ним эмоционально и доброжелательно, чаще говорить комплименты его способностям и предоставлять ему возможность работать спокойно по своим технологиям, ваше успешное взаимодействие с ним обеспечено.

#### **4. Посредник (ISFP)**

Стимулом для него является благосостояние, то есть возможность жить «не хуже других», создать на заработанные деньги комфортную, удобную обстановку дома. Материальный достаток также дает чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Поэтому никогда не следует поручать ему ту работу, за которую вы не можете заплатить по заслугам. 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 он является конкретно-мыслящим типом, для него важны хорошие условия труда, рабочее место должно быть хорошо оборудовано, удобно. 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 самому контролировать последовательность его действий, сроки сдачи работы. А также следить за тем, чтобы он не игнорировал неинтересную для него, но важную часть работы (чаще всего это предварительная экспертиза задуманного дела, а также трудоемкие операции). Лучше, если вы сделаете это сами 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 никаких проблем ни с подразделением, которым он руководит, ни с самим Администратором.

Со стороны может показаться, что у столь практичного типа 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 дается душевное равновесие и оптимистический взгляд на жизнь. Ему не дают возможности отдохнуть вечная озабоченность текущими делами и завтрашним днем. Поэтому единственное, что может несколько облегчить его участь – это просто душевное участие, спокойное доброжелательное выслушивание его переживаний, сочувствие.

Администратор нуждается не только в душевной поддержке, но и в постоянном ненавязчивом воспитании, предостерегающим его от резких проявлений по отношению к окружающим.

## **6. Энтузиаст (ESFJ)**

Стимулом, который движет Энтузиастом, является достижение высокого эмоционального статуса в группе. Он хочет быть хорошим для всех, для того чтобы иметь возможность оказывать эмоциональное влияние. По этой причине стремится понравиться собеседнику, помочь ему в чем-то. Поэтому при взаимодействии с Энтузиастом прежде всего необходимо продемонстрировать хорошее отношение к нему, то, что его несомненно ценят и уважают.

Так как Энтузиаст – тип напористый, ему необходимо высказаться до конца и, если он вошел в возбужденное эмоциональное состояние, вряд ли удастся переубедить его сразу. Нужно некоторое время, чтобы он

«остыл» и смог трезво порассуждать, изменить свои взгляды. Его эмоциональный прессинг собеседник может только несколько ослабить, сохраняя свое уравновешенное состояние и уточняя детали спокойными наводящими вопросами.

Энтузиаст может делать любую, даже не интересную, но нужную работу с хорошим качеством, если ему сумеют объяснить ее полезность и перспективы развития дела в дальнейшем.

Так как Энтузиаст – конкретно-мыслящий тип, для него немаловажна хорошая оплата и удобные условия труда. Хотя некоторое 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 ему дело, рассчитывая при этом, что его труд будет оплачен по заслугам. Так как Инспектор конкретно-мыслящий тип, лучше всего поощрять его работу какими-либо премиями, ценными подарками, то есть чем-то вполне конкретным.

Он любит работать в размеренном темпе, терпеть не может авралов, спешки, срочности, которые нарушают его планы. Когда его торопят или предлагают быстро изменить способ действий, может вспылить.

Ему нравится, когда поручают конкретное, не очень большое дело заблаговременно и когда можно заранее подумать. Обычно подготавливает все инструменты, содержит их в порядке. Охотно узнает о технических новинках, способных облегчить работу.

Активизировать его к работе могут эмоциональные предупреждения о неприятностях, которые последуют, если не предпринять своевременных действий.

Он не любит, когда ему кто-то мешает качественно выполнять свою часть работы. Поэтому стремится

работать так, чтобы его не отвлекали и не мешали, спокойно и независимо от других.

## **8. Хранитель (ISFJ)**

Стимулом, который движет Хранителем, является достижение высокого уровня благосостояния для себя и своих близких. Это добросовестный и надежный человек, он может работать сколько нужно, чтобы обеспечить приличный доход своей семье. Ему можно поручать любую работу, требующую хорошей исполнительности, при условии ее достойной оплаты. В противном случае, не получая по заслугам, Хранитель начнет под разными предлогами отказываться от ваших заданий: как человек добросовестный он лучше не будет вообще браться за работу, нежели делать ее «спустя рукава».

У Хранителя периодически может возникать негативное, морализаторское состояние, когда он не доволен всей своей жизнью, особенно людьми, которые его окружают. Разубеждать его в этом случае бесполезно. Лучше всего ему может помочь интенсивная работа, которая его отвлечет.

Несмотря на то, что Хранитель – один из лучших исполнителей рутинной работы, он, однако, не всегда достаточно хорошо представляет себе технологию необходимых действий. Необходимость самого действия в данный момент может вызывать у него большие сомнения. Поэтому если бодрым голосом объяснить ему всю последовательность предстоящих шагов, а потом постоянно торопить в процессе работы («если не успеем сейчас – потом это уже не удастся, так как ...»), это поможет ему включиться в работу и преодолеть внутренние колебания. Можно также нарисовать ему картины успеха, который сулит дело в случае скорейшего его завершения.

## **9. Новатор (ENTP)**

Стимулом для него является стремление к уникальности. Поэтому необходимо, чтобы работа была интересной, давала возможность личного роста, саморазвития. Еще лучше, если это будут поисковые, единственные в своем роде разработки. Поручая такого рода работу Новатору, необходимо донести до него, что только он благодаря своему уму, эрудиции, прозорливости, уникальности может ее выполнить.

После выполнения работы – похвалить в том же ключе, отметить его неординарные способности. Постараться поскорее подобрать новую, еще более интересную работу, так как с потерей новизны он быстро теряет интерес к делу. Если он чего-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», поручить доводку и оформление другому специалисту.

Сам он не умеет постоянно следить за своим внешним видом, здоровьем. Это проходит как бы мимо его внимания. Хорошо, если кто-то другой заботится об устройстве его рабочего места, проявляет внимание к внутреннему состоянию Новатора и помогает его улучшить – это его расслабляет, снимает возбуждение и напряженность.

Активизировать его могут: проявляемый по отношению к нему мягкий юмор, подшучивание, ненавязчивые вопросы, имеющие целью привлечь внимание к самому себе.

## **10. Предприниматель (ENTJ)**

Стимулом в работе для данного психотипа является стремление к уникальности. Поэтому работа должна быть

увлекательной, давать возможность проявить нестандартность подходов. Он также обожает учиться – всему, что рано или поздно может оказаться полезным для дела. Поэтому, если вы будете почаще посылать такого сотрудника в командировки, на семинары, симпозиумы, курсы повышения квалификации и переподготовки, он будет удовлетворен и заинтересован такой работой.

В работе с ним следует принимать во внимание его нелюбовь к тщательной, рутинно-однообразной работе. Поэтому вам следует исключить ее из круга его обязанностей, как и работу, связанную с кропотливым оформлением.

Следует также с некоторой осторожностью относиться к некоторым рискованным его предложениям, уточнить, есть ли достаточная материальная база у затеваемого мероприятия и кто его будет финансировать. Неплохо также поинтересоваться, какие люди оказывают ему поддержку (часто вся его «команда» – это он сам). Если он торопит вас действовать немедленно, иначе будет поздно, – это необходимо принять во внимание, ведь эти психотипы обладают великолепным «чутьем» на своевременность необходимых решений. Однако сами действия следует осуществлять по принципу «семь раз отмерь...», так как зачастую деловая активность его настолько велика, что может перерасти в суетливость. Они склонны делать намного больше того, что требуется по ситуации, вовлекая при этом всех окружающих в лихорадочную спешку.

Если он горячится, проявляет нетерпеливость и нетерпимость к «волокушкам», это следует воспринимать спокойно, ровно и доброжелательно, демонстрируя понимание и внутреннюю поддержку его затруднениям. А если вы еще будете оказывать содействие его деловым начинаниям, удерживая его при этом от

рискованных действий и расходов, – ваше продуктивное взаимодействие будет гораздо эффективнее.

## **11. Аналитик (INTJ)**

Оптимальным для данного психотипа является спокойный режим работы, позволяющий обдумывать логические вопросы. При этом работа должна быть интересной для него самого (лучше всего дать ему возможность удовлетворить собственное любопытство). Для него лучше всего работать независимо от других, в своем темпе. При этом статус, стремление выделиться, преуспеть, сделать карьеру являются второстепенными.

Побудить его к работе могут эмоциональные призывы о том, что его участие в ней совершенно необходимо. При этом желательно воодушевленно объяснить ему, что проделан огромный объем работы, но без его участия дело может зайти в тупик.

Сам он мало заботится об удобствах на рабочем месте и в быту, однако комфорт повышает его работоспособность и настроение. Поэтому если решить за него все проблемы обустройства, он будет весьма признателен. Он также не умеет добиваться и просить чего-то лично для себя, мало внимания обращает на свое здоровье. Это может быть умный, перспективный, но совершенно «непробивной» специалист. И если кто-то станет периодически опекать его в этих вопросах (а он в этом очень нуждается!), он будет благодарен.

## **12. Критик (INTP)**

Критик – тип самодостаточный и абстрактно мыслящий. Больше всего его интересуют вопросы познавательного и общетеоретического характера. А

престиж, карьера, статус, как впрочем, вся мирская суета – это вещи, которым Критик придает мало значения.

Оптимальный для него режим – это спокойная работа, не требующая больших физических усилий и спешки, дающая возможность работать интеллектуально. Постепенность – важный фактор развития его карьеры.

При взаимодействии с сотрудником-Критиком следует всегда отдавать себе отчет, что, несмотря на всю его компетентность и интеллектуальность, он обычно только констатирует наличие проблемы, ничего не предлагая в плане изменения ситуации. Кроме того, его концепции часто бывают нереалистичны и чрезмерно усложнены. Он лучше любого другого способен оценить тенденции, однако производить коренные реформы во избежание опасности 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. Поэтому если вы будете опекать его в этих вопросах, это освободит его для более творческого труда.

### **13. Инициатор (ENFP)**

Инициатором движет стимул уникальности. Он стремится как можно больше знать в гуманитарной сфере, повышать свою компетентность, с удовольствием занимается самообразованием. Ему нравится работа, требующая разнообразных контактов с людьми, постоянных переключений. Поэтому, если вы будете поручать ему общение с клиентами, а также дипломатическое взаимодействие с партнерами или другими подразделениями фирмы, это наилучшим образом задействует его потенциал.



Если вы воздадите должное уникальным способностям и знаниям Инициатора, отметите их и будете прислушиваться к его советам, вы войдете к нему в доверие. Однако руководствоваться рекомендациями Советчика нужно с некоторой осторожностью. Помните, что, несмотря на сильную интуицию, это тип несколько непрактичный, нереалистичный и даже инфантильный.

Инициаторы не очень сильны в повседневных рутинных делах, требующих внимательности и тщательности. Они с удовольствием перепоручают и предоставляют эту работу любому, кто только захочет за нее взяться. Поэтому, если вы окружите Инициатора заботой в конкретных делах, лояльностью к его бытовой непрактичности и терпимостью к его небрежности в мелочах – это станет важными слагаемыми вашего успешного взаимодействия. Если вы, к тому же, предоставите ему свободный режим работы и станете всячески способствовать его саморазвитию – вы будете полностью отвечать его понятиям об идеальном начальнике.

## **14. Наставник (ENFJ)**

Предпочитает творческую свободу, охотно демонстрирует свои способности. Наставником движет стремление к уникальности. Поэтому лучше всего, когда работа ему нравится, дает возможность самовыражаться, проявлять пропагандистские наклонности.

Также она должна служить личному росту, способствовать самосовершенствованию. Поэтому почаще посылайте Наставника на всяческие семинары, симпозиумы, конференции. Он любит самосовершенствоваться, а также может неплохо выступать с докладами.

Наставник любит порядок и дисциплину во всем, но самому ему трудно их создавать и поддерживать. Поэтому, если вы будете в общении с ним пунктуальны, корректны и дисциплинированы, это сильно расположит его в вашу пользу. Ему также нравятся люди, которые могут защищать его интересы, уверенно отстаивать свое мнение.

Однако работает Наставник довольно сумбурно: бывает, что от него долго нельзя дожидаться никакого конкретного результата, а он красиво 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 всю работу на небольшие последовательные этапы, установите сроки проверки и строго требуйте самых доскональных отчетов на каждом «контрольном» пункте. Это мобилизует Наставника и сделает его работу более организованной, ведь он – человек ответственный.

## **15. Гуманист (INFJ)**

Оптимальным для Гуманиста является такой режим работы, при котором он может заниматься любимым делом спокойно и независимо от других. Он плохо подходит для быстрого решения срочных проблем и работы в авральном темпе. По этой причине может оказаться «мальчиком для битья» в коллективе, где нужно оперативно выдавать конкретный результат. Мало пригоден он и для работы в производстве, у станка. Вместо того чтобы быстро и точно выполнить все соответственно технологии, он склонен усложнять проблему. Любимым для него является расконцентрированное философское состояние, в котором он размышляет 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 лучше всего предоставить ему возможность спокойно работать над такой узкой задачей, которая не является ключевым звеном в технологическом процессе. Повысить его отдачу в конкретном деле можно, только предварительно создав ему все условия для работы и окружив его заботливым вниманием. Если вы хотите, чтобы он выполнил все точно в срок, напишите ему четкое задание на бумаге, подробно и заблаговременно проинструктируйте о необходимых действиях, а затем не забудьте проконтролировать, все ли он сделал.

При взаимодействии с Гуманистом помните, что этот тип непрактичный и жалостливый, он может охотно помогать тем, кто его об этом попросит, даже в ущерб себе. Если вы будете ограждать его от этой деятельности и настраивать на более прагматичный лад, это оптимизирует ваше взаимодействие.

## **16. Романтик (INFP)**

Стимулом для Романтика является возможность спокойно и самодостаточно работать в своем темпе. Он любознателен, и если работа способствует его саморазвитию, интересна лично для него, он способен трудиться с большей отдачей. При этом лучше не обращать внимание на то, что его работоспособность неравномерна: в периоды подъемов он наверстывает то, чего не сделал раньше. Романтик способен долгое время трудиться на перспективу, даже если не получает хорошего материального поощрения сейчас. Если он надеется на хорошие возможности в дальнейшем, вы можете располагать его поддержкой.

В силу высокой интуитивности Романтики часто бывают наивны, непрактичны, нереалистичны. Им бывает трудно устроить налаженный быт, обустроить рабочее место, а также постоять за себя в случае необходимости. Поэтому, если вы окажете ему посильную поддержку, и он решит, что вы – человек надежный и решительный, и на вас можно полагаться, он может стать одним из постоянных ваших сотрудников: в силу интровертности Романтики не склонны часто менять место работы.

Романтики романтичны, аристократичны, обладают хорошим чувством юмора. Поэтому, если вы способны иронично шутить, а также изредка преподносить Романтику небольшие, но изысканные подарки, вы найдете у него максимальное понимание и поддержку.

## Список литературы:

1. **Юнг К.Г.** Психологические типы. – М.: СПб, 1995.
2. **Гуленко В.В., Тыщенко В.П.** Юнг в школе. Соционика – межвозрастной педагогике: уч.-метод. пособие. Новосибирск, 1997.
3. **Молодцов А.В.** Соционика для менеджера. Киев, 1993.
4. **Крегер О., Тьюсон Дж.М.** Типы людей. – М.: АСТ, 1995.
5. **Крегер О., Тьюсон Дж.М.** Типы людей в бизнесе. – М.: АСТ, 1995.
6. **Тиггер П., Беррон-Тиггер Б.** Делай то для чего ты рождён. – М.: АСТ, 1996.
7. **Овчинников Б.П., Павлов Е.В., Владимиров И.М.** Ваш психологический тип. СПб. 1995.
8. **Селье Г.** Стресс без дистресса. М. Прогресс. 1982.
9. **Чернега А.А.** Сталкер нашего Я. // Газета «Кадры-911», №3/2001.
10. **Галерея психологических портретов известных политиков.** // Еженедельник «Регион-Эксперт». Июнь, 1999. Спецвыпуск. – Екатеринбург, 1999. – 48 с.
11. **Идеальные кадры: практическое пособие.** Серия «Идеальный офис», вып. 1. / Е. Пятникова, Т.Чекалова, И.Карнаух, В.Танаев, С.Головина. – Екатеринбург: Информационное агентство «КонУС», 2001. – 212 с.
12. **Трифонов Б., Карнаух И., Танаев В.** Изменение парадигмы высшего образования и новые психотехнологии (на основе типологии Юнга) // Материалы Российской научно-практической конференции, Екатеринбург, 20-21 марта 1997 г. – Екатеринбург, 1997.
13. **Танаев В.М., Карнаух И.И.** Восьмая нота менеджмента, или Бизнес как он есть на самом деле (Рабочая книга для владельца бизнеса). На правах рукописи. – Екатеринбург, 1999. – 165 с.

14. **Танаев В.М., Карнаух И.И.** Найди себя, или делай то, для чего ты рождён. Екатеринбург, 2000. (3-е издание)
15. **Танаев В.М., Карнаух И.И.** Зарплата как самый большой миф рыночной экономики // Журнал «Партнёр», №№ 1-3/2001.

**Приложение №1**

***Поисковый указатель различных характеристик психотипов (по книге)***

<b>Психотип</b>	<b>Абревиатура</b>	<b>Базовая характеристика</b>	<b>Бизнес-карта психотипа</b>	<b>Административно-управленческая</b>	<b>Комплекция управляющей команды</b>	<b>Личностные особенности исполнителей</b>
Маршал	ESTP	70	167	185	245	261
Политик	ESFP	71	168	187	248	263
Мастер	ISTP	72	169	188	247	264
Посредник	ISFP	73	170	191	249	264
Администратор	ESTJ	74	171	193	246	265
Энтузиаст	ESFJ	75	172	196	246	265
Инспектор	ISTJ	76	173	197	245	266
Хранитель	ISFJ	77	174	199	248	267
Новатор	ENTP	78	175	201	247	267
Предприниматель	ENTJ	79	176	202	249	268
Аналитик	INTJ	80	177	204	250	269

Критик	INTP	81	178	206	250	269
Инициатор	ENFP	82	179	208	251	270
Наставник	ENFJ	83	180	210	251	271
Гуманист	INFJ	84	181	212	251	271
Романтик	INFP	85	182	213	252	272



## Приложение 2

### *Типологический опросник*

#### **Инструкция по работе с опросником.**

Вам предлагается опросник, состоящий из 28 пар утверждений. Что Вам следует сделать:

1) В каждой паре выберите утверждение (а) или (б), которое Вам подходит в большинстве случаев жизни. Подчеркнем, что все ответы равноценны, правильных и неправильных здесь быть не может.

2) После выбора конкретного варианта ответа оцените его в баллах, исходя из того, что сумма баллов (а) и (б) равна 10. (Например: а = 3; б = 7) Старайтесь реже отвечать равноценным вариантом, когда а = 5 и б = 5.

3) Просьба работать в темпе, 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			2			3			4		
5			6			7			8		
9			10			11			12		
13			14			15			16		
17			18			19			20		
21			22			23			24		
25			26			27			28		
	<b>E</b>	<b>I</b>		<b>S</b>	<b>N</b>		<b>T</b>	<b>F</b>		<b>J</b>	<b>P</b>

<b>Форму ла</b>				
---------------------	--	--	--	--

## Типологический опросник

№	(а)	(б)
<b>1</b>	"Заряжаюсь энергией" при общении с другими людьми (люблю бывать в различных компаниях)	"Заряжаюсь энергией" в спокойной обстановке (люблю близкий круг друзей)
<b>2</b>	Доверяю тому, что надежно	Доверяю вдохновению и игре ума
<b>3</b>	Решаю проблемы беспристрастно (объективно)	При анализе проблем больше учитываю «людской» фактор
<b>4</b>	Предпочитаю принимать решения не меняя их (однозначно)	Предпочитаю оставлять за собой свободу выбора
<b>5</b>	Обычно говорю громко и решительно	Говорю сдержанно и негромко
<b>6</b>	Одобрю новые идеи только в тех случаях, если они могут реально использоваться	Одобрю новые идеи только потому, что они новые
<b>7</b>	Ценю логику, справедливость и честность; предъявляю одинаковые требования ко всем и ко всему	Ценю сопереживание и гармонию в отношениях; считаю, что правила не всегда нужно жестко соблюдать
<b>8</b>	Ставлю перед собой цель и стремлюсь достичь ее в заданные сроки	Изменяю свою цель по мере получения новой информации
<b>9</b>	Более открыт для окружающих	О себе рассказываю немногим избранным
<b>10</b>	Люблю обсуждать факты	Люблю обсуждать возможности и перспективы

11	Сразу вижу недостатки и резко критикую их	С готовностью выражаю свое одобрение; не обижаю других попусту
12	Распорядок дня организует мою работу, нравится составлять рабочие графики	Свобода от жестких планов мне необходима, т.к. позволяет достичь большего
13	Больше говорю, чем молчу (в семье)	Больше слушаю, чем говорю (в семье)
14	Если были бы определенные условия, посвятил жизнь освоению одной профессии	Люблю осваивать новые профессии, достигнув определенного уровня мастерства.
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 детально	Моя речь чаще смысловая; пользуюсь сравнениями, аналогиями
19	Считаю, что правда важнее такта	Считаю, что правда и такт важны одинаково
20	В повседневной рутине я успокаиваюсь	В рутине повседневности вижу скуку
21	Скор на ответ: люблю быстрый темп	Не спешу с ответом
22	Если ничего не ясно, скрупулезно собираю сведения	Если ничего не ясно, полагаюсь на профессиональную интуицию

<b>23</b>	Считаю, что можно руководствоваться чувствами только тогда, когда они логичны	Считаю, что чувства ценны сами по себе, независимо от того имеют они смысл или нет
<b>24</b>	Плохо себя чувствую когда вокруг неразбериха	Спокойно лавирую между противоположностями
<b>25</b>	Люблю находиться в центре событий	Люблю следить за развитием событий
<b>26</b>	Я практичен	Я изобретателен
<b>27</b>	Мне легче доказать логически	Мне легче убедить эмоционально
<b>28</b>	Мое настроение стабильное и ровное	Мое настроение импульсивное и гибкое

## Обработка результатов

1) Подсчет результатов производится простым суммированием количества баллов (ответов по варианту (а) и (б)) во всех вертикальных столбцах регистрационного листа с записью результатов в пустые ячейки (внизу каждого из столбцов).

2) Таким образом Вы получите четыре пары чисел в нижних ячейках. Затем обведите ту букву (Е или I, S или N, T или F, J или P), которой соответствует большее число из пары. Если числа окажутся равными ( $a = 35$ ;  $b = 35$ ), то необходимо обвести левую букву для женщин и правую для мужчин.

3) В результате Вы получите четыре обведенные кружком буквы. Их сочетание обозначает Ваш психологический тип.

## Пример заполнения опросника

Ф.И.О.: *Петрова Ольга Георгиевна*

Образование, специальность:

Дата заполнения: *15.09.02 г.*

(а)	(б)	(а)	(б)	(а)	(б)	(а)	(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
<b>17 53</b>		<b>26 44</b>		<b>42 28</b>		<b>35 35</b>	
<b>E</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>T</b>	<b>F</b>	<b>J</b>	<b>P</b>



<b>Форму ла</b>	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>J</i>
---------------------	----------	----------	----------	----------

## Форзац книги

МЕНЕДЖЕРЫ (S)	
<i>Хард-менеджеры (SP)</i>	<i>Софт-менеджеры (SJ)</i>
<p><b>МАРШАЛ (ESTP)</b>  <b>«Руководитель-боец»</b> (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).            (-) Бывает жестоким. Не прощает обид.</p>	<p><b>АДМИНИСТРАТОР (ESTJ)</b>  <b>«Руководитель-администратор»</b> (высший организатор) – лучше работает там, где жестко прописаны процедуры управления.</p> <p>(+) Самый лучший управленец, но только там, где не требуется гибкость и учет людского фактора.            (-) В нынешних условиях не могут вести собственный бизнес: не хватает гибкости во взаимоотношениях.</p>
<p><b>ПОЛИТИК (ESFP)</b>  <b>«Руководитель-манипулятор»</b> (управитель) – управляет по принципу «кнута и пряника». Подчиняет себе более сильных.</p> <p>(+) Волевой лидер. Практически всегда владелец фирмы (оптовые продажи).            (-) Хитроумен. Не выдерживает повседневной рутины.</p>	<p><b>ЭНТУЗИАСТ (ESFJ)</b>  <b>«Руководитель-компаньон»</b> (высший организатор) – хорошо работает там, где надо быстро сплотить людей на какое-то мероприятие.</p> <p>(+) Своим эмоциональным подходом организует других. Обаятельный, располагающий к себе.            (-) Желает со всеми партнерами поддерживать хорошие отношения, поэтому не может жестко отстаивать интересы фирмы.</p>
<p><b>МАСТЕР (ISTP)</b>  <b>«Руководитель-патерналист»</b> (руководитель малых групп) – чрезмерно старается опекать подчиненных, иногда раздражая их этим.</p> <p>(+) Неторопливый, основательный, мастеровитый. Ценит дружбу.            (-) Часто необязателен.</p>	<p><b>ИНСПЕКТОР (ISTJ)</b>  <b>«Руководитель-инструктор»</b> (организатор) – требователен до «буквы».</p> <p>(+) Самый точный, исполнительный и работоспособный психотип.            (-) Чрезмерно заформализован. Может быть диктатором.</p>

<p style="text-align: center;"><b>ПОСРЕДНИК (ISFP)</b></p> <p><b>«Руководитель-дипломат»</b>  (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.  (-) Разбросан, расслаблен.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ХРАНИТЕЛЬ (ISFJ)</b></p> <p><b>«Руководитель-моралист»</b> (организатор)  – всегда учитывает людской фактор.</p> <p>(+) Самый надежный психотип. Высокототественный и организованный. Человек долга. Охотно приходит на помощь.  (-) Не проявляет инициативу.</p>
--	---

<b>ЭКСПЕРТЫ (N)</b>	
<b>Исследователи (NT)</b>	<b>Гармонизаторы (NF)</b>
<b>НОВАТОР (ENTP)</b>	<b>ИНИЦИАТОР (ENFP)</b>
<p><b>«Руководитель-творец»</b> – 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><b>«Руководитель-альтруист»</b> – <i>благожелательно относится к людям, считая, что они будут отвечать тем же.</i></p> <p>(+) Легко может сходиться с людьми. Для других всегда приятен.</p> <p>(-) Чрезмерно доверяет другим, чем активно начинают злоупотреблять.</p>
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ (ENTJ)</b>	<b>НАСТАВНИК (ENFJ)</b>
<p><b>«Руководитель-игрок»</b> – 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><b>«Руководитель-наставник»</b> – его стиль управления предполагает отдачу безоговорочных приказов-наставлений.</p> <p>(+) Эмоционально-заразителен, предусмотрителен и дальновиден. Умеет предпринять меры, чтобы избежать опасности. Любит быть центром компании.</p> <p>(-) С трудом даются финансовые расчеты. Неусидчив.</p>
<b>АНАЛИТИК (INTJ)</b>	<b>ГУМАНИСТ (INFJ)</b>
<p><b>«Руководитель-объективист»</b> – 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><b>«Руководитель-гармонизатор»</b> – может управлять только творческими коллективами.</p> <p>(+) Мирнолюбивый, 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>
<b>КРИТИК (INTP)</b>	<b>РОМАНТИК (INFP)</b>
<p><b>«Руководитель-советник»</b> – 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>(-) Своей критикой может стать неприятным (занудой).</p>	<p><b>«Руководитель-утешитель»</b> – слабоконкурентный тип управления в бизнесе</p> <p>(+) Мягкий человек, обаятельный в общении. Компромиссен, умеет терпеливо ждать и прощать.</p> <p>(-) Ему трудно управлять другими и тяжело даются финансовые расчеты.</p>

