

© 1997

Овчаров А.А.

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ И МЕНЕДЖМЕНТ

Рассмотрены стили управления на производстве и их связь с типами личности. Предложена «решетка менеджмента» с выделением четырех типов управления: социалы, производственники, гуманитарии и сайентисты.

Ключевые слова: соционика, типы личности, психология, менеджмент, установка на вид деятельности, стиль управления.

"Ничто не прощается так неохотно, как
различие мнений"

Эмерсон

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

При переустройстве всех сфер нашей жизни - экономики, политики, культуры, – когда приходится отказываться от большинства устаревших понятий, кроме множества различных дефицитов, обнаружился еще один важнейший дефицит - дефицит знания о человеке.

Долгое время у нас бытовало мнение, что человек универсален по своей природе и любое дело ему по плечу. Многие руководители и сейчас пребывают в уверенности, что если человеку создать необходимые условия, поставить цель, обучить, он сможет выполнять любую работу на любом месте и с требуемой эффективностью. При этом армейский принцип "не знаешь - научим, не хочешь - заставим" часто используется и в нашей гражданской повседневности. Руководители разных рангов отдают ему предпочтение, искренне удивляясь, если он не срабатывает. Причина же, по которой человек эффективно работает в одной сфере и совершенно беспомощен в другой, лежит гораздо глубже и коренится в структуре его личности.

Оставшиеся долгие годы за бортом отечественной психологии классические работы Уильяма Джеймса, Зигмунда Фрейда, Карла Густава Юнга послужили фундаментом для западных исследователей, занимающихся проблемами управления. Люди, стоящие у руля экономики США, Японии и других промышленно развитых стран поняли простую вещь: чтобы эффективно управлять, нужно знать главный объект управления, то есть, человека.

Понять образ мыслей и мотивы поведения человека - значит сделать шаг к организации его труда гуманным, экономическим и рациональным путем, помочь ему самореализоваться. **КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК СТРЕМИТСЯ РЕАЛИЗОВАТЬ СЕБЯ В ЭТОЙ ЖИЗНИ, УСПЕХ - ЭТО РЕАЛИЗОВАННЫЕ ЦЕЛИ.**

Поскольку цели у людей разные, главная задача управленца, менеджера - организовать работу так, чтобы личные цели человека совпадали с целями той организации, где он работает. Такое совпадение в итоге приводит к успеху и работника, и его коллектива в целом. Хороший менеджер должен добиваться того, чтобы его сотрудники считали поставленные им цели своими. Тогда они смогут эффективно участвовать в их осуществлении. Искусство постановки целей - это искусство управления. Без целей нет контроля за ходом и результатом процесса производства, затухает творчество, и правит бюрократия.

Менеджер нового типа должен также уметь находить узкие места на рынке товаров и услуг, ликвидировать дефицит и способствовать тем самым прогрессу своей фирмы. В зависимости от конкретной задачи (постановка новой цели, сбор идей и предложений, внедрение идей в производство, поиск партнеров и заказчиков, реклама и т.д.) нужен подбор коллектива с учетом конкретных психофизических качеств отдельных людей. В настоящее время многие западные предприятия и организации ведут профессиональный отбор, учитывая базисные психологические признаки, открытые К.Г. Юнгом. Это позволяет создать эффективно работающие звенья и коллективы для решения конкретных профессиональных задач.

КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ ?

"Могу ли я быть менеджером " - этот вопрос задает себе каждый, кто собирается связать свою жизнь с бизнесом. Но как оценить себя объективно? Ведь в литературе по менеджменту выдвигается

большое количество требований к людям этой профессии. Вот лишь некоторые из них: предприимчивость, решительность, энергичность, находчивость, ответственность...

Осуществив самостоятельно соционический анализ (по крайней мере, в его упрощенном, виде), вы можете приблизиться к определению своих потенциальных возможностей и сделать обобщенный прогноз Вашей карьеры как менеджера. Дадим краткие характеристики четырех групп типов, имеющих сходные юнговские психологические признаки.

1. Группа с установкой на ЛОГИКУ И СЕНСОРИКУ.

Вы - практичны и целеустремленны, потенциально обладаете всем необходимым для того, чтобы стать хорошим менеджером даже в нынешних трудных условиях переходного периода. В делах вы делаете ставку исключительно на рассудок и волю.

2. Группа с установкой на ЛОГИКУ И ИНТУИЦИЮ.

В своей деятельности вы предпочитаете делать ставку на инновации и перспективы, не рассчитываете на мгновенную отдачу в любом деле. Вам лучше работается в условиях нормально работающего рынка с развитой инфраструктурой.

3. Группа с установкой на ЭТИКУ И СЕНСОРИКУ.

Вы преимущественно делаете ставку на людей и отношения между ними и пользуетесь этим в своей работе. Но в этом же и главная Ваша проблема - вы можете пойти на поводу у своих чувств. Займитесь посреднической деятельностью, где умение управлять отношениями занимает ведущее место.

4. Группа с установкой на ЭТИКУ И ИНТУИЦИЮ.

Вам следует хорошенько подумать, прежде чем выбрать профессию менеджера. Вы - довольно тонкая и мечтательная натура, которой нелегко привыкнуть к суровому прагматизму бизнеса. Внутренние переживания придется подавлять, на что вы затратите много нервной энергии. Ориентируйте себя на сферу интеллектуального труда, гуманитарную деятельность.

ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ

Существует американское определение менеджмента: "Управлять - это делать что-либо руками других". Тот, кто управляет, должен видеть и ставить четкие цели, а также создавать необходимые условия и побудительные мотивы для творческого и высокоэффективного труда своих сотрудников. Хороший управленец должен распознавать часто невидимые внешне качества работника и использовать их с максимальной пользой для обеих сторон - сотрудника и фирмы. В зависимости от стиля поведения, можно выделить следующие социальные роли руководителя и соотнести их с определенными соционическими типами.

1. АНТРЕПРЕНЕР - видит преимущества изменений в организации и берется за их реализацию. Такая роль предполагает наличие хорошего стратегического мышления, способности осуществлять долгосрочное прогнозирование и умение моделировать любые ситуации и проблемы, возникающие в ходе деятельности организации.

Типы менеджеров: **▲□** (ENTP, ИЛЭ), **△■** (INTP, ИЛИ), **□▲** (INTJ, ЛИИ), **■△** (ENTJ, ЛИЭ).

2. РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬ РЕСУРСОВ И РАБОТ - расставляет приоритеты при определении сроков выполнения заданий, их последовательности, качества исполнения. Эта роль предполагает наличие волевых качеств, деловой сметки в сочетании с гибкой тактикой при реализации преимущественно задач административно-хозяйственного направления.

Типы менеджеров: **●□** (ESTP, СЛЭ), **□●** (ISTJ, ЛСИ), **■○** (ESTJ, ЛСЭ), **○■** (ISTP, СЛИ).

3. МОНИТОР - связующее звено между менеджерами своей организации и представителями других фирм. Для выполнения указанных функций необходимы такие качества, как дипломатичность, умение

вести переговоры, располагать людей к доверительности, внутреннее личное обаяние, хорошее понимание конъюнктуры рынка, способность рекламировать свою продукцию.

Типы менеджеров: ●□ (ESFP, СЭЭ), ■○ (ESFJ, ЭСЭ), ○■ (ISFP, СЭИ) и □● (ISFJ, ЭСИ).

4. ОРГАНИЗАТОР СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, ВОСПИТАТЕЛЬ, ОРГАНИЗАТОР КУЛЬТУРНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ - менеджер, ответственный за решение проблем социально-культурного и воспитательно-образовательного направления. Предполагается наличие творческих качеств, умения сохранять и поддерживать морально-этические ценности и культурное наследие своего народа, стимулировать и развивать гуманитарно-художественные наклонности сотрудников своей организации.

Типы менеджеров: ■△ (ENFJ, ЭИЭ), △■ (INFP, ИЭИ), ▲□ (ENFP, ИЭЭ) и □▲ (INFJ, ЭИИ).

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Управление в различных сферах производства, будь то выпуск продукции машиностроения, обуви или книг, требует в современных условиях новых, гибких и нетрадиционных форм организации труда. Каждой эпохе в ее экономическом развитии соответствует свой доминирующий стиль управления. Руководство, которое является эффективным в период первоначального накопления капитала, абсолютно неприемлемо в постиндустриальном обществе.

Общества со свободным рынком товаров и услуг, частным предпринимательством более всего тяготеют к демократическому стилю управления. В свою очередь, структуры с жестким государственным регулированием, фиксированными ценами, без свободного передвижения рабочей силы, капитала и товаров как внутри страны, так и вне ее, руководствуются исключительно волюнтаристскими, авторитарными методами в своей деятельности.

В период, который мы сейчас переживаем при становлении новой государственности, постепенно на смену автократическому администрированию и повсеместному планированию и контролю приходят демократические методы руководства, которые, в свою очередь, требуют формирования управленцев нового типа.

Менеджер, не связанный путами централизованного управления, хорошо чувствующий конъюнктуру рынка, стремится в своей фирме создать тот оптимальный стиль управления, который обеспечит ей рост производства и прибыль, выход на новые рынки сбыта, конкурентоспособность своей продукции. Он учитывает при этом, кроме материального благополучия, необходимость налаживания благоприятного психологического климата в своем коллективе, стимулирующего положительную мотивацию к труду.

Сказанное отнюдь не значит, что в любой сфере наиболее эффективен какой-то один стиль управления. То, что хорошо для творческого коллектива киностудии, не подходит для закрытого военного завода, выпускающего ракеты.

Учитывая все это, мы рекомендуем ориентироваться на тот стиль управления, который сочетает в себе индивидуальные особенности руководителя и специфику возглавляемой им организации.

Еще в начале 60-х годов нашего века Д. Мак-Грегор в книге "Человеческая сторона предприятия" дал обоснование двух теорий поведения человека в процессе работы и соответствующих этим теориям АВТОКРАТИЧЕСКОГО И ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО стилей руководства. Позже Херси и Бланчард развили эти положения, введя понятия приказывающего, продающего, участвующего и делегирующего стилей.

1. **"ПРИКАЗЫВАЮЩИЙ" стиль.** Ему свойственна односторонняя коммуникация, когда руководитель определяет роли подчиненных и говорит им, что, как, когда и где должно выполняться при разных задачах.

2. **"ПРОДАЮЩИЙ" стиль.** Руководитель вырабатывает большинство указаний. Он стремится путем двусторонней связи и социо-эмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически "закупать" те решения, которые должны быть выполнены.

3. **"УЧАСТВУЮЩИЙ" стиль.** В этом стиле руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двустороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержка, поощрение). Подчиненные, с точки зрения руководства, обладают достаточными способностями и знаниями для выполнения поставленных задач.

4. "ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ" стиль. Подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует им свои полномочия, поскольку уровень компетентности подчиненных высок, и они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Каждому психологическому типу личности соответствует свой стиль управления. Люди с сильной волей (сенсорика) в сочетании с аналитическим мышлением (логика) тяготеют к приказывающему стилю, а если сенсорика дополняется ориентацией на отношения, то есть, этикой, то такие управленцы лучше работают в продающем стиле.

Менеджеры с сочетанием признаков логики и интуиции ориентированы на участвующий стиль, а с набором признаков этики и интуиции - на делегирующий стиль управления.

Проиллюстрируем сказанное в виде сводной таблицы.

Авторитарный стиль		Демократический стиль	
Приказывающий стиль	Продающий стиль	Участвующий стиль	Делегирующий стиль
●□ (ESTP, СЛЭ)	◻○ (ESFJ, ЭСЭ)	■△ (ENTJ, ЛИЭ)	◻△ (ENFJ, ЭИЭ)
□● (ISTJ, ЛСИ)	●◻ (ESFP, СЭЭ)	△■ (INTP, ИЛИ)	△◻ (INFP, ИЭИ)
■○ (ESTJ, ЛСЭ)	○◻ (ISFP, СЭИ)	▲□ (ENTP, ИЛЭ)	▲◻ (ENFP, ИЭЭ)
○■ (ISTP, СЛИ)	◻● (ISFJ, ЭСИ)	□▲ (INTJ, ЛИИ)	◻▲ (INFJ, ЭИИ)

ТИПЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

В настоящее время существует большое количество теорий и разработок зарубежных специалистов, посвященных различным проблемам менеджмента, причем, многие из них стали уже классическими.

Получила, например, широкое распространение теория "грида" или "решетки менеджмента" (от английского "грид" - решетка). Она проста и построена на основе сопоставления двух различных ориентаций руководителя - на человеческий фактор и на производственные задачи.

Ориентация на человека		1,9							9,9
						5,5			
			1,1						

Ориентация на производство

В зависимости от степени ориентации управленца на каждый из указанных факторов, авторы "решетки менеджмента" Д. Мутон и Р. Блейк выделили 5 стилей управления:

1. Стиль, соответствующий точке 1.1. - "невмешательство";
2. Стиль, соответствующий точке 1.9. - "теплая компания";
3. Стиль, соответствующий точке 5.5. - "золотая середина";
4. Стиль, соответствующий точке 9.1. - "задача";
5. Стиль, соответствующий точке 9.9. - "команда".

Авторы "решетки" исходили из того, что благодаря правильно организованному обучению и созданию побудительных мотивов, менеджеров можно сориентировать на оптимальный стиль управления, который соответствует точке 9.9. ("команда"). К сожалению, а может быть, и к счастью, человек, в том числе и занимающийся менеджерской деятельностью, - не чистая доска, на которой можно писать, что угодно, даже с благими намерениями.

Каждый менеджер, в зависимости от его типа личности, тяготеет к тому или иному стилю управления, и методы социоанализа позволяют проводить четкую дифференциацию разных стилей.

Менеджеры с развитыми признаками логики и сенсорики в большей степени настроены на волонтаристские методы руководства, одновременно уделяя внимание материальным стимулам для своих работников и отлаженности производственного процесса.

Наличие этики и сенсорики как сильных качеств говорит о меньших авторитарных склонностях, большей гибкости в управлении, склонности к популизму, ориентации на социальные программы в ущерб производству.

Этика в сочетании с интуицией у менеджера говорит о его тенденции доверять своим подчиненным, пренебрегая контролем и дисциплиной, о делегировании большинства своих полномочий заместителям, неумении вести конкурентную борьбу на рынке, недоучете значения стимулов в работе.

Логика и интуиция в качестве доминирующих признаков менеджера побуждают его отдавать все свои силы и силы своих сотрудников целям предприятия, отодвигая на задний план условия труда и отдыха, материального вознаграждения. Такой руководитель ценит людей за их умение выдвигать ценные идеи и предложения, склонен сам консультироваться со своими заместителями при выработке управленческих решений.

Если пользоваться терминологией Херси и Бланчарда, каждая группа соционических типов со сходными юнговскими признаками тяготеет к следующим типам управления:

1. "Производственники": сенсорно-логический экстраверт (●□), логико-сенсорный интроверт (□●), логико-сенсорный экстраверт (■○), сенсорно-логический интроверт (○■) - к приказывающему стилю.

2. "Социалы": этико-сенсорный экстраверт (●○), сенсорно-этический интроверт (○●), сенсорно-этический экстраверт (●□) и этико-сенсорный интроверт (□●) - к продающему стилю, т.е. умению заставить сотрудников "закупить" нужные ему решения.

3. "Гуманитарии": этико-интуитивный экстраверт (●△), интуитивно-этический интроверт (△●), интуитивно-этический экстраверт (▲□) и этико-интуитивный интроверт (□▲) - к делегирующему стилю.

4. "Сайентисты": интуитивно-логический экстраверт (▲□), логико-интуитивный интроверт (□▲), логико-интуитивный экстраверт (■△) и интуитивно-логический интроверт (△■) - к консультативному стилю.

Таким образом, усовершенствованная "решетка менеджмента" примет следующий вид:

Ориентация на человека	1,9	9,9
	Социалы	Производственники
		5,5
	Гуманитарии	Сайентисты
	1,1	9,1

Ориентация на производство

Л и т е р а т у р а

1. Аугустинавичюте А. "Модель информационного метаболизма", – ж. "Соционика, ментология и психология личности" № 1, 1995.
2. Аугустинавичюте А. "Социон", – ж. "Соционика, ментология и психология личности" №№ 4–5, 1996.
3. Аугустинавичюте А. "Теория интертных отношений", – ж. "Соционика, ментология и психология личности" №№ 1-5, 1997.
4. Гуленко В.В., Молодцов А.В. Основы социоанализа, – К., 1991.
5. Гуленко В.В., Молодцов А.В. Введение в соционику, – К., 1991.
6. Овчаров А.А. Соционика - путь к личности, – К.-Новосибирск, 1993.
7. Юнг Г.К. Психологические типы, – М., 1992.

