

© 2000

Гуленко В. В.

## ПЕРСОНОЛОГИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ

### Использование человеческого фактора в деле

Рассматривается использование методов соционики для оценки личностного потенциала человека, для создания рабочих групп и сплоченных коллективов, анализируются перспективы применения основанной на соционике персонологии в менеджменте.

*Ключевые слова:* менеджмент, тип личности, персонология, рабочие группы.

#### 1. Диктатура технократизма: перспективы преодоления

Среди наших лидеров бизнеса господствует отношение к человеку как к простому исполнительному механизму. Человек оказывается заложником системы, его роль сводится к простому заполнению ставки, клетки в штатном расписании. Всё, что от него требуется — это выдавать результат в пределах предписанных полномочий.

Многие считают, что отношение к человеку как к «винтику» было характерно для сталинского режима, а сейчас всё изменилось. Это глубокое заблуждение. *Технократизм* — «механическое» мировоззрение является неизбежным следствием индустриального общества независимо от формы собственности и политического режима.

Технократизм как мировоззрение возник с завоевания передовых позиций техникой после ряда крупных успехов естественных наук в 17–18 веке. В середине девятнадцатого века его сторонники объединились на платформе позитивизма,<sup>1</sup> провозгласив требование перенести в социогуманитарные дисциплины исследовательские методы физики и биологии.

С тех пор технические и экономические науки, опирающиеся на количественные законы, позитивисты и технократы объявляют полезными, а гуманитарные, включая и психологию, так как эти дисциплины пользуются языком качественных описаний, относят к второстепенным — таким, которые не дают никакой реальной отдачи.

Действительно, как измерить эффективность психологической составляющей менеджмента? Её ведь нельзя отделить от чисто экономической части. А если и было бы можно, то она принципиально не поддаётся количественному измерению. А раз так, то лучше совсем от неё отмахнуться как от досадного «довеска» и записать в дальнюю графу поправок на погрешность измерений.

Однако в преподавании менеджмента всё же происходят сдвиги. Со школой тейлоризма, которая именуется «научным менеджментом»,<sup>2</sup> с 30-х годов 20-го века успешно конкурирует так называемая «доктрина человеческих отношений».

Её авторы — американец Э. Мэйо и француз Ж. Фридман. Э. Мэйо, в результате экспериментов проведенных в Хоторне на предприятиях компании «Вестерн электрик» близ Чикаго, впервые показал величину влияния на эффективность производства неформальной сети отношений между работниками. Ж. Фридман, подчеркнув отрицательное действие индустриализма на природу человека, обосновал необходимость переориентации менеджмента на субъективно-личностный фактор.

Во-первых, эта переориентация была вызвана возросшим благосостоянием большей части населения стран либеральной демократии, в которых люди стали во многом материально независимыми и получили возможность выбирать. На первый план выходят при таких именно человеческие отношения.

Во-вторых, как пишет известный шведский консультант по бизнесу Бент Карлоф в книге «Деловая стратегия»: «было выявлено, что на развитие компаний сильное влияние оказывают

---

<sup>1</sup> Основоположник этой философии — Огюст Конт.

<sup>2</sup> Её кредо — узкая специализация технического характера и рационализация производства путем сокращения издержек.

факторы, не поддающиеся количественной оценке и поэтому трудноуловимые» [3]. Не столько *логические* расчёты, сколько оперативные *интуитивные* оценки, умение вычленить ключевые факторы и, сравнив их, быстро принять решение — вот что необходимо профессиональному менеджеру прежде всего.

Однако современная психологическая наука сильно отстаёт от выдвигаемых практикой требований. И больше всего ей не хватает технологичности. Пока что не изобретена иная «быстрая» психология кроме типологического метода, при котором отбрасывается масса текущих, чисто ситуационных различий и упор делается на глубинные, константные, структурные детерминанты личности — всё то, что в персонологии принято обозначать *персональным профилем*, или *типом*.

В бизнесе персонология начинает развиваться в рамках самой теории менеджмента. Хорошим примером такого содружества служит «решётка» менеджмента Р. Блейка и Дж. Мутон, которые классифицируют стили руководства, исходя из двух показателей — заботы о производстве — ориентация на задание и заботы о работниках — ориентация на человека [1].

В решётке менеджмента выпукло проявилась характерная черта персонологической процедуры — заполнение классифицирующей матрицы, содержащей от четырех до девяти клеток. Такая матрица строится путем сочетания, как правило, двух шкал, каждая из которых принимает значения из двух или трёх интервалов. Усвоение информации, упакованной в персонологические таблицы, доступно любому человеку со средним образованием.

Персонологические матрицы последних модификаций становятся всё сложнее. Они строятся при помощи шкал не с двумя, а с четырьмя градациями. Поэтому современные «решётки» для оценки типических качеств личности содержат по  $4 \times 4 = 16$  клеток. Самая большая трудность при этом: не ошибиться, когда вписываешь человека в фиксированную таблицу. Гарантия качества диагностики только в том, чтобы доверить работу опытному специалисту персологу.

## 2. Оценка человека по базовым критериям

Что главное в оценке человека? Какие качества в нем наиболее фундаментальны? Ответ на этот вопрос зависит от того, с какой целью производится оценка. Опыт кадрового консультирования и анализ психологических теорий личности [5] показывает, что в целях подбора персонала для организаций необходимо твердо знать четыре параметра человека как личности:

1. темперамент;
2. установку на род деятельности;
3. систему внутренних ценностей;
4. неформальную роль в группе.

### 1. Темперамент

В понятии *темперамент* обобщаются эмоционально-динамические качества человека. Всего методика социанализа различает следующие четыре темперамента по убыванию энергетики: линейно-напористый, гибко-разворотливый, восприимчиво-адаптивный и уравновешенно-стабильный.

На темпераментах зиждется проблема лидерства. Вряд ли вы станете когда-либо лидером, если природа обделила вас энергичностью. Для полноценного лидерства необходимо быть экстравертом. Линейно-напористые типы лучше всего справляются с ролью формального лидера, а гибко-разворотливые — неформального.

Нет организаций, которые состояли бы из одних лидеров. Лидер ничего не стоит без исполнителей, которыми он руководит. Лучшие исполнители получаются из людей с интровертными темпераментами. Личности уравновешенно-стабильные являются наиболее подходящими формальными исполнителями, а восприимчиво-адаптивные подходят на роль неформальных, то есть ситуативных исполнителей.

## 2. Установка на род деятельности

Установка ничего не говорит об энергичности человека, но указывает наиболее эффективную сферу приложения его усилий. В обществе есть четыре больших участка, принципиально отличных по своей специфике, а именно: технико-экономическая, социально-политическая, гуманитарная и научно-исследовательская сферы.

Человек технического склада будет неэффективен в психологии менеджмента и наоборот. Если технократ будет стремиться руководить административными рычагами, то рожденный гуманитарием, какое бы образование он не имел, позаботится о морально-психологическом климате в своей организации.

Точно так же искушенный в фундаментальной теории учёный мало пригоден для обслуживания требовательных клиентов. Эти противоположные установки разумнее развести в соответствии с их специализацией. Пусть исследователь занимается стратегическим планированием и разработкой экономических моделей, а социально ориентированный работник выполняет работу, связанную с межличностным общением.

## 3. Система внутренних ценностей

После разделения труда персонолога интересует *система ценностей*, по которой живёт работник. Она указывает на тот тип корпоративной культуры, при которой человек чувствует себя в организации «своим». В соционике такие наборы коммуникативных норм — писанных и, главное, неписанных правил — носят названия квадрантов.

Первая квадранта строит свою систему ценностей вокруг центрального стимула «перспективные идеи». Вторая квадранта консолидируется стимулом «власть». Понятно, что воля к власти<sup>3</sup> является гораздо более мощным мотивом, чем новаторство. Поэтому первая квадранта всегда будет вытеснена второй квадрантой, если их ценности пересекутся. Этап «детства» организации сменится этапом «молодости».

Третья квадранта опирается на стимул денежной прибыли. Эта система ценностей отражает психологию свободного рынка. Однако она со временем уступает место четвёртой квадранте, которая ориентируется на «человеческие отношения». Столкновение этих систем ценностей постепенно приводит к снижению влияния денежного фактора и повышению роли традиций и корпоративной культуры. Завершение этого процесса свидетельствует о наступлении в развитии организации этапа «зрелости».

## 4. Неформальная роль в группе

Четвёртый параметр оценки человека касается его *неформальной роли* в группе — важнейшего показателя, указывающего на основную линию поведения в неформальной коммуникации.

Таких ролей в соответствии с принципом равновесия в соционической персонологии выделяют четыре: *целестановщик*, или стратегический новатор; *разработчик*, или системный доводчик; *внедритель*, или практик-реализатор; *солидаризатор*, или сплывающий коммуникатор.

Целестановщик вместе с разработчиком берут на себя первый этап проекта — от уяснения стратегической цели и выдвижения основной идеи до оформления её в структурно завершённую разработку или план действий. Вторым этапом проекта реализуется разработчиком вместе с внедрителем и заключается в первой попытке реализации плана на практике. Третий этап охватывает превращение одиночного прецедента в повседневную практику и ложится на плечи внедрителя, действующего совместно с солидаризатором. Солидаризатор, как главная обратная связь, выходит на целестановщика, и в результате их взаимодействия происходит коррекция целей или рождается замысел нового проекта. Это четвёртый, завершающий шаг всего цикла.

---

<sup>3</sup> Её идеологи — философы А. Шопенгауэр и Ф. Ницше.

Все рассмотренные параметры, вместе взятые, и составляют персональный профиль работника. Чем в большей мере человек используется в соответствии со своим профилем, тем выше от него отдача для всей организации.

### 3. Коллектив как система контактных групп

Соединение людей в группу даёт эффект целостности, синергии. В системе появляются новые, эмерджентные свойства, которых нет у её частей. Много полезного руководитель почерпнет для себя, если оценит по подразделениям весь свой коллектив.

В процессе взаимодействия участников вырабатывается интегральный тип коллектива, который всегда существует как система контактных групп по 3-4 человека в каждой. Отлаженность механизма отношений между подсистемами гарантирует эффективные действия организации по решению своих стратегических задач.

Персонология рекомендует обратить внимание, по какому коммуникативному принципу складывается интересующее вас подразделение. В частности, в любой организации, как минимум, существуют функционально специализированные подразделения, например, отдел по работе с населением, бухгалтерия, отдел технического обслуживания и т. д. Персонал в такие подразделения обычно подбирают по схожести склонностей, отвечающих должностным обязанностям.

С другой стороны, в организации всегда будут присутствовать те структурные подразделения, которые являются функционально-полными. Это часто высшее руководство организации, а также подразделения, которые решают широкий класс задач, но обычно в пределах той или иной территории. Так как набор функций в таких подразделениях широк и многообразен, то лучший результат даёт комплектование этих групп по принципу дополняющих противоположностей.

Отнесение группы к функционально-полным или специализированным нельзя делать заочно или только по её названию. Необходимо глубоко вникнуть в реальную жизнь группы и отследить опыт её работы за последние месяцы.

Как же подбирать персональный состав подразделений, чтобы достичь совместимости в них? Ответить на этот вопрос призвана теория *эквивинальных групп*. Совместимость связана в первую очередь с ответом на вопрос: более комфортно протекает сотрудничество людей подобных типов или противоположных?

В принципе, если под совместимостью понимать уживчивость, то противоположности легче складываются в единое целое: ведь им достаточно разделить свои действия, чтобы возникла взаимозависимость.

Однако не всё оказывается так просто. Выигрывая в одном, мы автоматически проигрываем в чем-то другом. Основная дилемма, в рамках которой приходится лавировать менеджерам, следующая.

Если соединять людей по принципу подобия, т. е. пойти по пути создания специализированных групп, то мы получим в итоге весьма результативный коллектив, но очень неустойчивый, и, следовательно, недолгоживущий. В нем нет компенсации, которая даёт равновесие.

Если же пойти по противоположному пути и соединять в одну группу работников с противоположными персонологическими профилями, то мы получим довольно устойчивый и дружный коллектив, но не очень результативный. Ведь для решения текущей задачи каждый раз задействуется только одна его часть.

Эквивинальные группы — те, к которым стремятся любые естественные малые группы в пределе своего развития. В каждой из таких групп полностью реализуется разделение людей в соответствии с каким-то одним параметром общего персонологического профиля. Это все различные грани совместимости. В зависимости от того, какую задачу вы ставите перед подразделением, такой режим коммуникации вы и выбираете.

Четыре эквивиальные группы описываются при помощи трех бинарных (двухполюсных) шкал:

1. широкие группы против узких — шкала функциональности;
2. устойчивые группы против результатных — шкала баланса;
3. витальные группы против ментальных — шкала сложности задач.

#### 1. Шкала функциональности

К узким группам, которые годятся как способ комплектования функционально специализированных подразделений, относятся темпераменты и установки. К широким группам, которые лучше привлечь для создания функционально-полных подразделений, причисляются квадраты и кольца.

#### 2. Шкала баланса

Устойчивые группы обеспечивают динамическое равновесие в коммуникации своих участников. К ним относятся квадраты и установки — группы со сбалансированным ансамблем темпераментов. Результатные группы нарушают темпераментный баланс, что и создаёт концентрацию усилий в одном направлении. Правда за это они платят потерей устойчивости. Результатными группами являются темпераменты и кольца.

#### 3. Шкала сложности задач

Витальные группы хорошо справляются с простыми, неотложными задачами, которые часто встречаются в повседневной жизни. Витальностью отличаются темпераменты и квадраты. Ментальные группы коммуникативно ориентированы на задачи повышенной умственной сложности, не так часто встречающиеся повседневно. Например, инновационные задачи или экстремальные ситуации. Ментальный режим работы свойственен установкам и кольцам.

Сопоставим характеристики эквивиальных групп в таблице.

**Таблица 1. Характеристика эквивиальных групп**

Группа	Функциональность		Сбалансированность		Сложность задач	
	широкая	узкая	устойчивость	результативность	сложные	простые
<b>Темперамент</b>	–	+	–	+	–	+
<b>Установка</b>	–	+	+	–	+	–
<b>Квадра</b>	+	–	+	–	–	+
<b>Кольцо</b>	+	–	–	+	+	–

Для фирмы невыгодно, а иногда и просто опасно, если какая-либо из её подсистем долго не склоняется ни к одной из этих конечных коммуникативных структур. Тогда она представляет собой персонологически аморфное образование, которое будет трансформироваться через случайные пробы и колебания до тех пор, пока, в конце концов, не обретёт один из перечисленных векторов развития.

#### 4. Как использовать персонологию в менеджменте

К этой программе следует переходить после общей оценки персонала и подразделений организации по коммуникативным типам и малым группам. Персонология находит применение в следующих областях.

##### 1. В подборе кадров

Руководитель стремится обеспечить сохранность костяка фирмы её стержневых типов. Если на ключевых постах окажутся люди, не принадлежащие к стержневым типам данной организации, то скоро начнется болезненный процесс ломки старых связей и укоренение новых

приоритетов. Чтобы не прервалась коммуникативная преемственность организации, кадровая служба должна контролировать типологический состав ключевых звеньев.

Персонология позволяет тиражировать коммуникативный опыт. Зная типную структуру подразделения, можно создать сколько угодно коллективов по оправдавшему себя образцу. Нужно только правильно подобрать по типам новые кадры, чтобы между ними заведомо были необходимые интERTипные отношения.

Персонология сделает более эффективными реорганизации и продуманными эксперименты. Опираясь на эквивалентные группы, нетрудно создать и опробовать состав и структуру подразделений для решения тех задач, которые не поддаются решению через сеть существующих организационных форм. Нужную группу можно спроектировать заранее с учетом специализации, степени устойчивости и имеющихся кадровых ресурсов.

Персонология принесет несомненную пользу и в деле создания резерва кадров на выдвижение. Она не только обоснованно отберёт обладающего инициативностью и организаторскими способностями работника, но и укажет для него оптимальное место в организации. Экономия сил и времени в кадровых перемещениях особенно скажется на больших предприятиях.

## 2. В постановке задач и контроле их выполнения

Внутри любой специальности или должности есть свои особенности. Персонология порекомендует, перед каким психологическим типом работника какие задачи лучше ставить. Например, задачи роста целесообразно поручать экстраверту, а не интроверту. Задачи генерации идей на перспективу лучше решит интуитивный тип, а не сенсорный и т. д. [2].

Надежным инструментом будет персонология в руках тех руководителей, которые применяют *метод комитетов* — групп мозгового штурма или мониторинга узловых проблем организации. Комитеты создаются под определенную задачу и заседают регулярно. На их заседания приходят работники необходимых установок из любых структурных подразделений фирмы. Это элемент прогрессивной матричной структуры управления.

## 3. В работе с клиентами и партнерами

Зрелые фирмы проводят регулярное обучение персонала, в программу которого не помешает включить основы практической персонологии. Подготовленные на современном уровне работники в первую очередь должны знать такие её разделы, как конфликтология<sup>4</sup> и методика индивидуального подхода, которая учит правильно общаться с клиентом, начиная от подстройки и заканчивая воздействием на нужные психические функции.

Остро стоит перед деловыми людьми проблема выбора надежных деловых партнеров, например поставщиков. Чтобы не допустить ошибки, менеджер должен знать характерные сценарии поведения разных типов людей, а также их внутреннюю мотивацию, стандартные коммуникативные маски. Менеджер должен помнить, что опасность для него представляют в первую очередь социотипы ■△ (ЭИЭ), ●□ (СЛЭ), ●▣ (СЭЭ).

## 4. В сплочении коллектива

Сплоченный коллектив, как уже говорилось, держится не на конкуренции, а на кооперации между его сотрудниками. Коммуникативные механизмы согласования можно ускорить, если периодически проводить с работниками тренинги делового общения. Отладка кооперативных связей полезна как внутри подразделений, так и между ними. Правильное распределение неформальных ролей устраняет борьбу за власть и предотвращает расколы. Профилактика болезни лучше, чем её лечение.

Тренинги способствуют выработке того, что так ценится в зрелом обществе — корпоративного духа (*esprit de corps*). Именно этим, а не уровнем доходов и внешним видом

---

<sup>4</sup> Типичные стили поведения людей в конфликтных ситуациях.

определяется в конечном итоге имидж фирмы. Так создаётся благоприятная психологическая атмосфера, на которую уповают как на главный фактор успеха организации сторонники доктрины «человеческих отношений».

Технократизм и грубый экономизм сегодня — свидетельство низкого уровня бизнеса, неготовности предпринимателя жить и работать в постиндустриальном обществе. Наступает время выбора и для нас: повернуться лицом к человеку или остаться в плену сиюминутной наживы.

#### **Л и т е р а т у р а :**

1. *Блейк Р. Р. Мутон Дж. С.* Научные методы управления. — Киев. 1992.
2. *Гуленко В. В.* Менеджмент слаженной команды. — РИПЭЛ. Новосибирск. 1995.
3. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. — Уфа. Академия менеджмента. М., Экономика. 1981.
4. *Тейлор Ф. У.* Научная организация труда. — М., 1925.
5. *Хьелл Л. Зиглер Д.* Теории личности. Основные положения, исследования и применение. — СПб., Питер Пресс. 1997.