Автор: admin
02.07.2010 11:09 -

**В.В.Гуленко, г.Киев, 18.01.1999 г.**

Персонология – социогуманитарная дисциплина, которая изучает психологическую структуру личности, а также шаблоны её поведения в тех или иных типичных жизненных ситуациях. Прикладные цели персонологии очевидны: они заключаются в том, чтобы создать условия для продуктивной деятельности человека в рамках слаженных коллективов. Свою сверхзадачу она усматривает в том, чтобы конструктивно разрешить дилемму личности и группы, согласовать интересы коллективные с индивидуальными, избежав крайностей.

Персонология не могла пробить себе дорогу в тех странах, где господствовали авторитарные режимы. В частности, господство марксистско-ленинской идеологии в бывшем СССР приводило к тому, что в науках о человеке насаждалось положение о социально-экономической детерминации человеческой личности. Природная индивидуальность человека приносилась в жертву общественному строю.

## 1. Психологическая база функциональных обязанностей

К каждой должности, существующей в рамках предприятия, фирмы или организации, предъявляется ряд довольно четких требований – круг функциональных обязанностей занимающего эту должность работника. Работник оценивается как хороший и соответствующим образом поощряется, если он эти обычно документально сформулированные обязанности успешно выполняет. Разумеется, я оставляю вне рассмотрения те случаи, когда человек лишь номинально занимает ту или иную должность, а фактически занимается совсем иной деятельности.

Если же происходит обратное, то есть работник не оправдывает возложенных на него ожиданий, то его автоматически относят к разряду нерадивых, ленивых, неорганизованных и т.п. Однако менеджер, прежде чем применять меры воздействия, мог бы задуматься и о том, что человек по своим личностным качествам просто не подходит на данную должность. Несмотря на то, что подобные оценки рано или поздно берут верх, продолжительное время работника все же стремятся переделать на иной лад, вгоняя дисциплинарными и иными методами в требуемый шаблон поведения.

Персонологический подход, постепенно проникая в практику управления персоналом, рекомендует, чтобы ожидания от должности изначально бы подкреплялись соответствующими персональными качествами кандидата. Причем речь идёт прежде

всего о природных, врожденных качествах личности, а не о ролевых проявлениях, имитациях, в чем некоторые типы людей весьма преуспевают. Чего не наслушаешься от современных Хлестаковых, стремящихся на американский манер продать себя подороже!

Вот каким должен быть ряд шагов, которые предпринимаются для того, чтобы сформулировать персонологические требования к должности:

1. Оцените степень активности, которую предполагает данная должность. Если она имеет открытый характер, это значит, что количество внешних контактов должно быть так велико, что будет отбирать львиную долю рабочего времени. Работник закрытого типа вряд ли с ней справится на должном уровне.

2. Следующий шаг: определите, требует ли должность регламентированно-линейного поведения по одной и той же системе или же она мало регламентирована и предролагает частые переключения с одного задания на другое в свободном режиме, исходя из ситуации. Работник линейного типа будет недостаточно гибким, а действительно гибкий – недостаточно систематичным.

3. Роль воображения. Прикиньте, насколько инновационный характер имеет должность. Надо ли придумывать какие-то методы, разрабатывать новинки, или же просто хорошо использовать уже имеющееся. Работники творческого склада плохо подходят для рутинных дел. Большинство должностей, особенно в нижних эшелонах организации не требуют творческих способностей. Их лучше заполнять людьми с сенсорно-практическим интеллектом.

4. Критерий эмпатичности. Эмпатичные люди вникают в эмоционально окрашенные отношения между коллегами, а противоположные им рассудочные типы спокойно работают и без учета эмоционального фактора. В должностных инструкциях надо иметь указание на то, насколько должность требует глубины контакта с человеком. Может быть, это работа только с техникой или только с документами. Обслуживание требовательных клиентов, например, молчаливо предполагает, что им занимается работник, по своей природе ориентированный на субъекты, с их оттенками чувств и отношений.

## 2. Как избежать внутренней конкуренции

Определяя нового работника в какой-либо отдел, следите за тем, не станет ли он психологическим конкурентом кому-либо из уже имеющихся в нем сотрудников.

Для подразделений с тесными межличностными связями подойдет только взаимное дополнение, исключающее конкуренцию сходств. А в условиях нашего эмоционального менталитета такие связи практически всегда очень значимы. Поэтому гораздо лучше живут и работают такие коллективы, у которых покрыты все стороны коммуникативного «горизонта» фирмы.

Фирма в целом организационно строится из двух эшелонов, или своеобразных этажей – верхнего и нижнего. Психологическая конкуренция на нижних этажах не так опасна, а вот разобщение её «головы» чревато очень неприятными последствиями, от попыток передела власти вплоть до открытого бунта и отделения.

Верхний эшелон фирмы её руководитель по вполне понятным причинам хочет видеть крепким и долгоживущим, но одними материально-денежными привязками обеспечить это не всегда удается. Гораздо надёжнее поступит тот, кто организационные меры дополнит психологической профилактикой. А для этого нужно обратить пристальное внимание на персональный состав руководящей команды и ключевых служб.

Их персонологический состав должен быть достаточно разнообразным, то есть составленым так, чтобы срабатывал способствующий кооперации принцип дополнения противоположностей. В руководящей команде, функционирующей по принципу полной эстафеты – от выдвижения идеи через фазы разработки и первичного внедрения до регулярного применения – за каждый из этих этапов должен нести ответственность один из руководителей. Распределение подобных ролей произойдет безболезненно, если формальные обязанности совпадут с персонологическими установками коллег.

и д е я / сохранение <- – > разработка / внедрение

Набирать работников с одинаковыми персональными профилями имеет смысл при условии выполнения однородной работы, например, команда продавцов, отряд охраны, отдел дизайна и т.п. Каждый из такой группы делает одну и ту же работу по отношению

к предмету труда, но прикладывает свои усилия к разным объектам. Такие подразделения, очевидно, характерны для нижнего эшелона фирмы или специализированных служб.

– – – > – – – – ---------- – – – > | Предмет труда | – – – > – – – – ----------

Параллельные действия работников с одинаковыми психологическими профилями требуют строгой регламентации отношений формального характера. Неформальные контакты между такими работниками по-горизонтали желательно свести к минимальным. В противном случае психологическая атмосфера в однородном по способностям коллективе со временем будет становится все более тяжелой. Одноименные полюса, как и повсюду в природе, отталкиваются.

Одинаковые персональные профили оправданы ещё и тогда, когда разворачивается жестокая конкуренция с внешними силами, автоматически формирующая образ врага. Подобным способом можно добиться большой консолидации внутри даже самой однородной группы.

Однако в наше прагматичное время ничто кроме страха не найти аналогичную работу не сдерживает вас от перехода в конкурирующую фирму. Мы ведь не Япония, где приверженность к одной и той же фирме культивируется с первых же дней трудового стажа. Тем более что, когда человек уже удовлетворил определённый уровень материальных запросов, он все больше ценит климат межличностных отношений на работе.

## 3. Оберегайте стержневые типы

Персональный профиль в определённом смысле удобно называть типом, то есть шаблоном поведения на психологическом и социальном уровнях. При таком подходе ваш коллектив можно представить в виде таблицы, позиции которой заполнены тем или иным количеством представителей данного психологического типа. Взглянув на нее, вы сразу видите крен в ту или иную сторону – показатель однобокого развития психологического потенциала коллектива, ведущий в будущем в лучшем случае к застою или же к росту внутренней напряженности.

По персонологической таблице, подающей в наглядном виде психологический спектр вашей организации, в качестве следующего шага отыскиваестя такой существенный фактор групповой динамики, как стержневой тип. Стержневым называется такой тип,

который остается неизменным, какие бы кадровые перестановки или административные реформы ни проводил руководитель организации.

Таких стержневых типов может быть от 3-4 до 7-8 в организации. На них и держится психологическая атмосфера группы. Они образуют своеобразный костяк, или фундамент коллектива. Все остальные типы рассматриваются как оболочка, от разрушения которой коллектив способен быстро оправиться. Если же вы уберете всех представителей хотя бы одного из стержневых типов, то последствия окажутся непредсказуемыми. Это равносильно тому, что подрывается фундамент здания.

Разумеется, что руководитель, сам создававший организацию, обязательно оказывается одним из стержневых типов. Это и неудивительно, ведь он набирал людей «под себя». А вот пришедший со стороны сменщик коренного руководителя, оказавшись недостаточно «фундаментальным», даже если он сам по себе неплохой менеджер, рискует прийтись не по вкусу уже сложившемуся коллективу. Поэтому, пока новый начальник не проведет серьёзные кадровые перестановки, бразды правления будут то и дело ускользать из его рук.

Вывод получается таким. Для того, чтобы поддерживать внутренний дух и традиции организации, недостаточно воспроизводить ее формально-административную структуру. Для этого надо иметь персонологическую карту коллектива людей, работающих в ней, и отслеживать стержневые типы. Пока стержневая группировка поддерживается в неизменном виде, организация стабильна не только в организационном, но и в психологическом отношениях.

Если же вы хотите реформировать психологию группы, сломав сложившиеся традиции и стереотипы, необязательно полностью или в большинстве своем разгонять её кадровый состав. Достаточно убрать представителей её нескольких стержневых типов, что приведет к быстрой потере внутренней коммуникативной устойчивости и открытию её к радикальным переменам.

И наоборот, если вы хотите, чтобы новые подразделения вашей фирмы держалось бы на тех же традициях, что и зарекомендовавшая себя структура, позаботьтесь о том, чтобы в неё в известных из персонологической таблицы пропорциях вошли бы «стержневики». Это самый надёжный способ расширять количественный состав своих штатов без потери его психологического качества.

# 4. Гармония процессов стабилизации и развития

Прогрессивный кадровый менеджмент, исходящий из того, что наиболее ценным капиталом организации являются люди, изучает и отслеживает характерные особенности межличностных отношений как внутри отдела, так и между отделами. Что же влияет на межличностные отношения больше всего?

Социальные науки установили, что при добровольном объединении людей в группы действуют два важнейших принципа, во-первых, консолидация на основе общих ценностей и, во-вторых, эстафета подражания друг другу. Единство и борьба этих двух тенденций и определяет в конечном счёте реальную траекторию развития любой социальной группы.

4.1. **Ценности** – это стратегические, или предельные приоритеты, на которые бессознательно ориентрируются люди в ситуации критического выбора. Следование ценностям обычно воспринимается как положительное явление, если рассматривать групповую динамику изнутри самого коллектива, так как оно ведёт к самосохранению группы. Самосохраняющиеся группы, таким образом, функционируют как гомеостатические.

Принцип гомеостаза означает в персонологии то же самое, что и в других науках, а именно тот факт, что люди мотивируются стремлением уменьшить напряжение и сохранить внутреннее равновесие своей психики. Желаемое равновесие как раз и обеспечивается тем, что в случае сложного, экстремального выбора, когда интересы частей коллектива приходят в противоречие с целым, результирующее поведение будет таким, которое приближается к ценностным образцам.

В персонологии принято рассматривать четыре группы ценностей. Они образуются как комбинация двух базовых шкал: коллективизм/индивидуализм и центральность/периферийность.

1. Центральный коллективизм – система ценностей, которая раскрывается таким рядом понятий, как сильная власть, порядок и контроль, жертвенная борьба за идеалы, сплоченность в критической ситуации, единство мировоззрения, общественное выше личного и т.д.

2. Центральный индивидуализм – система ценностей такого порядка, как широкий выбор, прагматизм вместо жертвенности, личная свобода, автономность от центра, идейный плюрализм, жизнь сегодняшним днем, личное выше общественного и т.д.

3. Периферийный коллективизм – ненасильственные отношения, гуманное отношение к конкретному человеку, индивидуальный труд, близость к природе, свободное время, профессионализм, приверженность не идеологиям, а традициям, покой и отдых вместо борьбы и т.п.
4. Периферийный индивидуализм – самая редкая система ценностей, которая не ведёт к высокому социальному статусу, зато обеспечивает наибольшее удобство для личностного роста: любопытство и познание, неформальное общение, заботливая семья небольших размеров, собственный комфорт и достаток, беззаботность и следование личным интересам, дружелюбие, новые впечатления, невмешательство в серьёзные проблемы, связанные с властью и крупной собственностью.

Самым стабильным будет такой коллектив, члены которого действительно живут по одной или двум родственным системам ценностей. Родственными системами считаются первая и вторая, а также третья и четвертая, разница между которыми заключается в приверженности или же, наоборот, неприятии борьбы за высокий социальный статус.

4.2. Однако большая стабильность не всегда благо, так как длительное сохранение одного состояния означает не что иное как застой, или стагнацию. Хотя за прогресс и приходится платить довольно большими материальными и моральными издержками, в основе которых лежат столкновение интересов тех групп людей, которые хотят нововведений, и более консервативно настроенных, но стабильное положение рано или поздно сменится неожиданной, трудноуправляемой динамикой перемен.

Аналогично четырем автономным системам стабилизирующих ценностей, персонология выявила и контрпроцессы – четыре способа прогрессивного развития коллектива, основанные на выдаче и исполнении **социального заказа**. Кратко остановимся на эстафетных группах, где инициатива словно по цепи взаимных подражаний переходит от предыдущего участника к последующему всегда в одном и том же направлении.

1. Соцзаказчики. Сеют новые идеи в обществе, отражающие нарастание новых потребностей. Например, тип Наставник, который умеет повести за собой большие массы людей. Эмоциональной убежденности и артистизму Наставника подражает его преемник Политик.
2. Контракторы – те, кто умеет вести переговоры и заключать наиболее выгодные контракты. Например, тип Хозяин. Его силе и деловой хватке склонны подражать люди

типа Энтузиаст.

3. Доводчики. Люди с таким интеллектом, который позволяет им придавать продуктам своей деятельности все более и более совершенную форму в зависимости от строгости оценщика. Например, тип Лирик. От гибкого, умеющего угождать Лирика заказ в виде оптимистической перспективы передается типу Аналитик.

4. Оценщики исполнения заказа. Заслуживают внимания как копилки разнообразных данных. Например, тип Инспектор, склонный к разведке недостающей информации, систематизации фактов. Строгому поведению Инспектора подражает его преемник в цепи заказа Критик.

Законы подражания в обществе первым исследовал французский социолог Г.Тард (1843 – 1904), показавший, что развитие общества основывается на следовании все большего количества людей примеру значимых других. Именно этот психологический механизм заложен в более мелком масштабе в эстафетной группе, которая носит название «кольцо заказа». В таком кольце психологический импульс подражания последующего типа предыдущему раскручивается подобно процессу возбуждения в генераторе колебаний, излучающем волны.

В ходе развития гомеостатические ценности, какими бы прочными они ни были, обязательно меняются. Противоположным гомеостазу принципом является гетеростаз – такая мотивация, которая подталкивает человека к развитию, поиску новых стимулов. Иными словами, гетеростатической ценностью является естественная смена ценностей. Эта смена происходит болезненно, если ценности жестко укоренились на длительное время. В кольце заказа подобные перевороты происходят часто и поэтому не приводят к упорному консерватизму.

Вариант гармонии обеих тенденций (гомео- и гетеростаза) воплощается в квадрально-заказной персонологической структуре, согласно которой коллектив подразделения сформирован из двух относительно независимых частей – стабилизирующей и развивающей, которые действуют согласованно. Они передают энерго-информационный импульс друг другу.

Руководитель | – – – – ----------
Дуальный Подзаказный 1 – > – – > – > Активатор <--
Подзаказный 2

Пояснения к схеме. Дуальный – сотрудник с таким типом психики, которая максимально дополняет психику руководителя как по темпераменту, так по установке на род деятельности и является поэтому самым удобным партнёром по общению. Активатор – сотрудник такого типа, который подталкивает руководителя к более активным

действиям в рамках общих ценностей и сам испытывает такую же активизацию с его стороны. Подзаказный – такой тип сотрудника, который наиболее естественным образом находится словно под гипнозом под психологическим влиянием руководителя. У первого подзаказного может быть второй и т.д.

Таким образом, наращиваются как бы две коммуникативные ветки в руководящей команде. Важно знать, что они не конфликтуют между собой, а, наоборот, дополняют друг друга. Психологическая атмосфера в в такого рода команде объективно способствует повышению межличностных умений отдельных участников, а также созданию чувства общего «Мы».

## Литература

1. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. Пер. с англ./Общ. ред. Л.П.Петровской. – М.: Прогресс, 1993.
2. Тард Г. Законы подражания. Спб., 1891.
3. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). – Спб., Питер Пресс, 1997, с.48 – 49.
4. Гуленко В.В. Квадральная эстафета: силуэты времени через вереницу типов – Киев, 25.07.1995.