

Орест Аксельрод

# СОТРУДНИКИ С ХАРАКТЕРОМ



Личности с усиленными чертами характера,  
как основа человеческого капитала для организации

Орест Аксельрод  
**Сотрудники с характером**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

## **Аксельрод О.**

Сотрудники с характером / О. Аксельрод — «ЛитРес: Самиздат»,  
2020

Орест Аксельрод врач, доктор делового администрирования (DBA). «В нашей организации эмпирически сложилось представление о том, что если ключевые сотрудники «не такие, как все», «с особенностями», то дело идет лучше. Живее, динамичнее, интереснее. Мы заинтересовались глубже: кто же такие эти люди «с особенностями»? Оказалось, что практически все топ-менеджеры и ключевые сотрудники имеют те или иные особенности характера. В книге приведено уникальное, простое и очень практичное описание личностей с усиленными чертами характера. «Обещаю вам, будь вы учредитель, топ-менеджер или HR, интересное чтение, полезное для вашей профессиональной деятельности. Будь вы на любой другой позиции в служебной иерархии или без оной вообще, представленная вашему вниманию книга будет однозначно полезна в понимании людей и мотивов их поведения».

# Содержание

Введение	5
I. Семь гипотез, касающихся организационной роли менеджеров и ключевых сотрудников с усиленным характером	9
1. Сотрудники с усиленными чертами характера, в котором «запечатываются» накопленные личностью жизненный опыт и его смысловые установки, могут рассматриваться в формате организации как своеобразные поведенческие и деятельные конструкторы	9
2. В организации личности с усиленными чертами характера успешнее «разбирают» командные роли, что позволяют выстраивать более величественную и прочную архитектуру	11
3. Не вызывает сомнений, что личности с усиленным характером являются основным драйвером в любой организации на любой стадии ее жизненного цикла: зарождения, роста, стагнации, спада и в конечном счете умирания. Наша гипотеза состоит в том, что преобладающие черты характера и направленности топ-менеджеров и ключевых сотрудников коррелирует со стадиями жизненного цикла организации. Можно утверждать, что на каждой стадии жизненного цикла подбираются сотрудники, типология характеров которых и их направленность составляют определенную рецептуру	13
4. В естественном процессе зарождения, роста, стагнации и умирания организации, на каждом этапе жизненного цикла, подбор сотрудников с тем или иным типом характера и вектором направленности в соответствии со своей ролью в организации происходит эволюционным путем	15
5. Топ-менеджеры и сотрудники с усиленными чертами характера могут быть не только драйверами роста, но и драйверами определенных болезней, ускоренного старения или даже преждевременной смерти организации	17
6. Характер – не статичное образование личностных черт. Характер может «дооформляться» по мере развития самой личности и развития его роли в организации	18
7. Знание законов взаимодополняемости сотрудников с усиленными чертами характера позволяет осуществлять построение «проектно-осознанной» архитектуры организации, которая будет иметь преимущество перед организациями эволюционного типа	19
II. Клинический подход к классификации характера	20
III. Классификация и краткое описание девяти основных типов личностей с усиленными чертами характера	25
1. Целеустремленная (Т[37]) личность	26
2. Контролирующая (А[39]) личность	30
3. Деятельная (Р) личность	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# Орест Аксельрод

## Сотрудники с характером

*Александр Асмолов, доктор психологических наук, академик РАО, заведующий кафедрой психологии личности МГУ имени М. В. Ломоносова:*

*«Главное, что мне импонирует в данной книге, абсолютно, с моей точки зрения, адекватный подход к пониманию важности или, как я бы сказал, эволюционного смысла акцентуации. Не сводить акцентуации сотрудника к патологии, а увидеть их уникальный потенциал в развитии организации. Увидеть, как помогают акцентуации, рассматриваемые не как патологии, а как своего рода потенциальные характеристики развития личности в эволюции организации. Увидеть их в жизненном цикле организации и предложить свою собственную типологию.»*

### Введение

Организация состоит из людей. И какой бы уверенной поступью ни шла вперед тотальная цифровизация и как бы активно ни внедрялись электронные когнитивные системы, люди для организации были и будут основным капиталом. Мой практический опыт (но не бизнес-литература о лидерстве, организационной культуре и менеджменте, изобилующая на книжных и электронных полках) привел к сугубо практической концепции «стволовых клеток», или ключевых сотрудников. Почему «стволовые клетки»? Генетическая программа стволовых клеток позволяет воспроизводить в нужное время необходимое количество дифференцированных «рабочих» клеток, чтобы обеспечить рост, обновление и поддержание в высокофункциональном состоянии всех жизненно важных органов и тканей. Стволовые клетки для этого имеют все компетенции, включая даже способность перепрограммироваться. Такое разделение сотрудников на «воспроизводящих» и «невоспроизводящих», то есть дублирующих функции других, удобнее с практической точки зрения. Не вижу в этом никакого открытия и полагаю, что все руководители пользуются похожими «концепциями».

Дело, однако, в другом – в самих ключевых сотрудниках, начиная с руководителя и заканчивая узкими специалистами. В нашей организации эмпирически сложилось представление о том, что если ключевые сотрудники «не такие, как все», «с особенностями», то дело идет лучше. Живее, динамичнее, интереснее. Мы заинтересовались глубже: кто же такие эти люди «с особенностями»? Почитали, посоветовались, провели определенные наблюдения, стандартные тестирования. И оказалось: да почти все люди «с особенностями». Дело в том, что мы настолько часто встречаемся с характерологическими особенностями, что не замечаем их. А зря. Вещь, как оказалось, очень полезная и для работы, и вне ее.

Итак, мы заинтересовались сотрудниками с усиленными чертами характера. При этом мы не обольщаемся перспективой, что распознавание характера окажется «золотым ключиком» к распознаванию личности сотрудника. Характер нас будет интересовать лишь постольку, поскольку он, с одной стороны, подлежит внешнему наблюдению, а с другой – приоткрывает завесу над основными мотивами личности.

В специальной литературе имеется довольно-таки много трудов о том, какой потенциальный вред обществу или самому себе могут нанести люди не только с чрезмерно усиленными чертами характера, но и имеющие расстройства личности. А вот систематических трудов под призмой, какую пользу могут принести корпорациям сотрудники с усиленными чертами характера, не так много. Ни в российских, ни в западных открытых источниках. Хотя рассуж-

дения, статьи и даже фильмы на эту интересную для многих тему имеются, и притом весьма достойные<sup>1</sup>

Исключение в отношении систематизирующих подходов, пожалуй, составляют работы Ицхака Адизеса, которые он ведет с 1980-х годов: «Около тридцати лет тому назад я сделал интересное открытие: чтобы организация была эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, ее менеджмент должен исполнять четыре управленческие роли»<sup>2</sup>. Это открытие было сделано Адизесом в 1971 году в процессе выполнения докторской диссертации по изучению советско-югославской системы самоуправления. Тогда Адизес вывел четыре доминантных характера и – соответственно им – четыре типа руководителей<sup>3</sup>: производителя (Р), ориентированного на результат, администратора (А), ориентированного на контроль, генератора идей (Е), ориентированного на развитие, и интегратора (И), ориентированного на сплочение. Работая со многими всемирно известными компаниями в 50 странах на протяжении последующих 35 лет, Адизес подводит итог своим наблюдениям, что применение его концепции четырех доминантных характеров руководителей «работает». Практика консультирования позволила Адизесу пойти дальше: провести подробный анализ роли каждого из типов руководства на том или ином жизненном цикле организации<sup>4</sup>. Подтверждением жизнеспособности данной концепции служит тот факт, что эта логика Адизеса прекрасно прижилась в практике глобальных консалтинговых компаний. В частности, Deloitte, осуществляя анализ более 37 тысяч респондентов и 661 топ-менеджера аналогично PAEI выделяет Drivers, Guardians, Pioneers и Integrators<sup>5</sup>. При этом Адизес подчеркивал, что он бизнес-консультант, но не психолог, поэтому не прибегал к разбору психологических нюансов.

В данной же книге, как представляется, нам удалось составить описание, как бы «примерить» давно заготовленную психологами «рубашку» для каждого из перечисленных Адизесом руководящих типов. Оказавшись «в одежке», характерологические типы ожили. «Заготовки» как раз таки и нашлись «на полке» так называемых акцентуированных личностей. «Сильной стороной восходящей к психиатрии и клинической психологии линии изучения характера является в первую очередь реальность, осязаемость полученных в этих областях фактов, в отличие от лабораторных описаний характера, которые представляют собой не более чем тени жизненных проявлений характера личности»<sup>6</sup>

Психологи подчеркивают, да это и очевидно, что люди с усиленными чертами характера и люди с акцентуированным характером ведут себя по-разному. Первые находятся в «высокофункциональном диапазоне», не сковывают личность. А вторые находятся ближе к «полюсу», граничащему с пограничными психопатическими состояниями. Их личность «скована» чрезмерно усиленными чертами характера. Поэтому в клинической практике применяется термин «акцентуированные личности». Интересно, кстати, что и Карл Леонгард (Karl Leongard) в 1970-х годах в ГДР, и Андрей Евгеньевич Личко в 1980-х годах в СССР, и Нэнси Мак-Вильямс в 2000-х годах в США сходились в своих наблюдениях примерно на одних и тех же цифрах распространенности акцентуированных личностей – порядка 50 %. Когда дело заходит о руководителях и топ-менеджерах, нам очевидно, что «руководителя без характера не

---

<sup>1</sup> Например, кино «Игра в имитацию» об английском криптографе Алане Тьюринге, сумевшим во время Второй мировой войны взломать код немецкой шифровальной машины «Энигма».

<sup>2</sup> Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Эл. изд. «ЛитРес», 2004.

<sup>3</sup> Producing, Administraiting, Entrepreneur, Integrating – «производитель», «администратор», «генератор идей» и «интегратор» соответственно.

<sup>4</sup> Ицхак Адизес. Управление жизненным циклом корпораций. Эл. изд. «ЛитРес.», 2004.

<sup>5</sup> Suzanne M. Johnson Vickberg and Kim Christfort. Pioneers, Drivers, Integrators, and Guardians. Harvard Business Review. March—April, 2017. P. 2–9.

<sup>6</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга «Лит Рес.», 2007, Глава «Личность и характер».

бывает». Другими словами, у руководителей усиленные черты характера выявляются всегда. То же касается не только менеджеров, но и любого сотрудника, которого можно считать для организации ключевым, «стволовой клеткой». Наши наблюдения подсказывают, что они тоже, как правило, имеют те или иные особенности характера.

Однако, «как бы психологичны ни были основанные на клинических данных классификации характера, в них осознанно или неосознанно представления о характере в норме строятся по образу и подобию модели характера в патологии»<sup>7</sup>. К сожалению, в словаре психологов и психиатров для личностей с усиленными чертами характера не нашлось подходящих определений. Ну согласитесь, это будет моветон – называть творческого сотрудника, генерирующего основную интеллектуальную собственность компании, шизоидной личностью! Поэтому в настоящей книге для каждой личности с усиленными чертами характера, в случае пришедшего из психопатологии неблагозвучного названия, предложено собственное наименование. Для личностей с чрезмерно усиленными чертами характера, или, по другому, акцентуированных личностей, оставлены традиционные названия, принятые в психопатологии. Соответственно этому образовались пары, по мере усиления переходящие одна в другую. Так, личность с целеустремленными чертами характера по мере усиления этих черт и утраты функциональности переходит в паранойяльную. Личность с деятельными чертами характера – в компульсивно-эпилептоидную. Личность с контролирующими чертами – в обсессивно-эпилептоидную. Личность с демонстративными чертами – в истероидную. Личность с сенситивными чертами – в депрессивную. Личность с педантичными чертами – в ананкастную. Личность с креативными чертами – в шизоидную. Личности с гипертимными и эмотивными чертами характера остались без изменения названий, ибо в последних ничего «обидного» не усматривается. Всего образовалось девять типов усиленного характера.

В «сухом остатке» после обсуждения всех десяти личностей с акцентуированным характером остается упомянуть об инфантильных проявлениях характера и о цельной личности, о которых тоже будет замолвлено слово.

Отдельно оговорим, что мы не отождествляем понятия «индивид с усиленными чертами характера» и «личность». Личность рождается после индивида. Растет, развивается. Но бывает и так, например при болезни Альцгеймера, что и умирает прежде, чем умирает сам индивид с заскорузлыми чертами характера.

Личностный смысл, то есть действительное отношение сотрудника к тем задачам, ради которых развертывается ее деятельность в корпорации, особенно если речь идет о топ-менеджере, чаще всего бывает глубоко скрыт. Смысловые мотивы сотрудника начинают проступать только при достаточно продолжительном и пристальном наблюдении и анализе его деятельности. Зато усиленные черты характера всегда на поверхности. Усиленные черты характера могут быть симптомами глубинных смысловых мотивов личности. И, таким образом, охватывая характер, мы в какой-то степени приоткрываем личность. Однако следует предупредить, что не стоит обольщаться на этом пути. Встречаются личности, которые, подобно неудачно подобранному костюму, примерили на себя неудачно подобранный характер. Либо же удачно вжились в ту или иную предписываемую должностью характерологическую роль. При внимательном наблюдении плохо подобранный «костюмчик» становится, конечно, заметным. Таким образом, следует всегда помнить, что нас должны интересовать в конечном счете не столько особенности характера (мы к ним быстро привыкаем), сколько мотивы, имеющие для топ-менеджеров и ключевых сотрудников личностный смысл, и их цели деятельности в корпора-

---

<sup>7</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Глава «О клиническом подходе к изучению характера».

ции. «Будучи порождением жизни, жизнедеятельности субъекта, система личностных смыслов является характеристикой индивидуальности человека»<sup>8</sup>

Как построена данная книга.

Начнем изложение с семи простых гипотез, касающихся роли ключевых сотрудников с усиленными чертами характера для организации. В частности, последняя гласит, что «при знании законов взаимодополняемости личностей с усиленными чертами характера возможно построение «проектно-осознанной» архитектуры организации, которая будет иметь преимущество перед неуправляемыми организациями эволюционного типа». Согласитесь, иметь знание, которое при правильном использовании будет давать вам неоспоримое конкурентное преимущество перед «несведущими», – заманчивая перспектива!

Затем перейдем к описанию девяти типов личностей с усиленными чертами характера, чтобы знать их сильные и слабые стороны и понимать, как можно легко их узнать без помощи специальных опросников. Как только мы это сделаем, картина соберется воедино и заиграет по-новому. Нам сразу станет понятно, какие люди «совместимы» на работе (и дома), какие – категорически нет. Также рассмотрим типичные, часто встречающиеся сочетания усиленных черт характера в одном индивидууме.

Затем перейдем к «основному блюду» – рассмотрим, какие рецептуры акцентированных характеров встречаются в организациях на разных стадиях ее жизненного цикла. Познакомившись с типичной рецептурой в организациях, перейдем от диагностического процесса непосредственно к терапевтическим подходам. «Антиэйджинг» для организации, или, если расшифровать, какие есть возможности акселерации роста и продления жизненного цикла организации за счет перепроектирования рецептуры характерологических типов, имеющих разные системы личностных смыслов.

Наконец, завершим теоретическое описание перечислением типичных «болезней организации» из-за чрезмерного усиления определенных черт характера, уже «прорастающих» личность, – из-за так называемых акцентированных личностей. Считаем, эти «болезни организации» нужно знать, чтобы, оказавшись вы соучредителем, не допустить осложнений, порой несовместимых с жизнью организации. А если вы сотрудник – не попасть в жернова патологического процесса.

При подготовке данной книги автор проводил консультации с врачом-психиатром Кириллом Чижиковым, клиническим психологом Андреем Поздеевым, психиатром и специалистом нейропрофайлинга Алексеем Филатовым, психологом и лингвистом-переводчиком Еленой Сидоренко, директором по персоналу Натальей Чижиковой и деканом ВШЭ, проф. Сергеем Филоновичем, за что автор выражает коллегам глубочайшую признательность и с уверенностью использует в повествовании местоимение «мы».

Итак, будь вы учредитель, топ-менеджер или HR, обещаю вам интересное чтение, полезное для вашей профессиональной деятельности. А если вы на любой другой позиции в служебной иерархии или без оной вообще, представленная вашему вниманию книга будет однозначно полезна для лучшего понимания своей «половины» и детей и для улучшения качества личной жизни. Все в ваших руках.

---

<sup>8</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга «Лит Рес», 2007. Глава 15 «Мотивационно-смысловые отношения индивидуальности и их динамика».

# **I. Семь гипотез, касающихся организационной роли менеджеров и ключевых сотрудников с усиленным характером**

## **1. Сотрудники с усиленными чертами характера, в котором «запечатываются» накопленные личностью жизненный опыт и его смысловые установки, могут рассматриваться в формате организации как своеобразные поведенческие и деятельные конструкты**

Все мы разные. Такими уж нас создала природа. Точнее – эволюция. Учеными признано как совершенно очевидный факт, что так называемый человек разумный (лат. «*homo sapiens*»; заметьте, назвал себя сам) – продукт эволюции животного вида. Напрашивается вывод: раз все мы разные, значит, это кому-нибудь нужно. В смысле, это имеет преимущество перед вариантом, будь все мы «под одну гребенку».<sup>9</sup>

Но вернемся к «сапиенсам», называемым так с легкой руки д-ра Харрари<sup>10</sup>. С позиций информационного потока причина различности людей очень проста. Возможности восприятия, точнее, считывания информации, ее кодирования, обработки, хранения и извлечения на порядки меньше информационного потока внешнего мира. Особенно это стало очевидно, когда к внешнему миру «подгрузился» мир виртуальный. Это как соотношение информации «в ленте» смартфона ко всему трафику в сети. Из этого сравнения, кстати, сразу рождается и ответ, почему все мы разные. Все дело в «настройках». В сети ведь каждый делает настройки: приватности, статуса, контактов, новостных лент и пр. Похожие индивидуальные «настройки» формируются на уровне мозга сапиенса, да и всего животного мира.

Таким образом, уместно говорить, уже не с точки зрения конкретного человека как индивида, а с позиции организаций, о которых в последующем и пойдет по большей части речь, что все мы как сотрудники – некие уникальные конструкты. Говоря о «конструктах», приходит на ум сталинское изречение о людях как «винтиках великого государственного механизма». Чтобы избежать подобных коннотаций, уточним, что речь идет о том, что черты характера и направленности личностей подлежат определенной группировке по типам. В данном случае для того, чтобы лучше понять, как обеспечивается взаимодействие между сотрудниками на протяжении жизненного цикла организации.

Еще со времен Гиппократ предпринималось бесчисленное количество попыток введения типологий характера. Например, в Европе и США до сих пор принята типология Майерс – Бриггс, восходящая к Карлу Густаву Юнгу. Те, кто имел удовольствие знакомиться с результатами собственного тестирования по опроснику MBTI или получал для интерпретации результаты такого тестирования кандидатов, наверняка испытывал определенное внутреннее разочарование, связанное с искусственностью такого описания. Хотя, нужно отдать должное,

---

<sup>9</sup> Более подробно о том, как «отбор подхватывает и закрепляет каждую отклоняющуюся вариацию, потому что всегда или почти всегда для нее находятся подходящее место в разнообразной и вечно меняющейся природной и общественной среде», – о гипотезе «рассеивающего отбора» В. П. Алексеева – читайте в книге: Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга «Лит Рес», 2007. Глава «Эволюционный аспект изучения индивидуальных различий между людьми».

<sup>10</sup> Юваль Харари. Homo Deus. Краткая история будущего. Эл. изд. «Лит Рес», 2015.

предложенные Юнгом шкалы экстраверсии – интроверсии и рациональности – иррациональности плотно укрепились в нашем житейском восприятии. Поэтому мы решили не пренебрегать этими шкалами как исходной «системой координат».

Большая практическая ценность оказалась в типологии, пришедшей из патопсихологии. Да-да, не удивляйтесь, почему именно оттуда. Просто в большой психиатрии врачи имеют дело с крайними формами личностных расстройств, яркими, гротескными нарушениями, выводящими на поверхность личностное ядро. Однако разбор клинических случаев мы с вами здесь не предполагаем. Ибо ни психиатрическая сторона акцентуаций личности, ни тем более зона пограничных личностных расстройств, или же психопатий, нами не рассматривается. Нас интересуют особенности ключевых сотрудников. Какие именно личностные особенности делают их ключевыми – вот вопрос, которому посвящена данная книга. Упомянув патопсихологию, мы лишь приоткрываем, откуда растут ноги в предложенной нами классификации личностных характеров.

То, что черты характера заостряются, «расцветают» в подростковом возрасте, понятно каждому родителю, если в доме подросток. Да достаточно вспомнить себя самого в этом возрасте! С годами, мы знаем, подростковые углы сглаживаются. Но особенности характера остаются. Просто они настолько для нас привычны, настолько примелькались, что мы перестаем их замечать. За исключением ну уж очень выраженных случаев, которые называются акцентуацией личности. Очень живо и образно «сфотографировал» типы акцентуации характеров в подростковом возрасте психиатр Андрей Евгеньевич Личко<sup>11</sup>

Мы воспринимаем характер как нечто внешнее. «Часто приходится встречаться с людьми, которые сетуют на свой характер, но вряд ли удастся найти хотя бы одного человека, который бы жаловался на свою личность»<sup>12</sup>. Но если поглубже копнуть эту тему, то, согласно Александру Асмолову, «характер понимается как фиксированная форма смыслового опыта, смысловых установок личности». Другими словами, наш осмысленный, а потом еще многократно переосмысленный опыт жизни, в том числе профессиональной, обретает для нас личностный смысл. Он также оказывается «запечатанным» в характере. А смысловые установки – своего рода главные психологические пружины, которые распрямляются, когда личность начинает действовать, чтобы направлять ее к достижению главных личностных целей, включающих и основные профессиональные цели<sup>13</sup>. «Именно смысловая установка определяет в конечном итоге устойчивость и направленность деятельности индивидуальности, ее поступки и деяния»<sup>14</sup>. Они тоже «запечатаны» в характере. Характер сотрудника вкупе с направленностью его поведения в таком понимании – это уже «конструкт».

---

<sup>11</sup> А. Е. Личко. Психопатологии и акцентуации характера у подростков. Изд. «Питер», 2020.

<sup>12</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Глава «Динамический подход к изучению характера».

<sup>13</sup> Перефразировано с книги: Д. А. Леонтьев. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. Эл. изд., 2007. Глава «Смысловая установка: регуляция направленности актуальной деятельности».

<sup>14</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Глава «Особенности мотивационно-смысловых отношений индивидуальности».

## **2. В организации личности с усиленными чертами характера успешнее «разбирают» командные роли, что позволяют выстраивать более величественную и прочную архитектуру**

Коль скоро мы заговорили о «конструктах» для построения организации, как нельзя кстати здесь исследования Белбина о типах ролей в командах топ-менеджеров при проведении деловых игр<sup>15</sup>. Прежде всего, касательно размера оптимально работающих команд. Путем наблюдений Белбин вывел, что наиболее работоспособной является команда из 10–11 человек. Если команда менеджеров больше, то начинает проявляться конформистское поведение, снижающее эффективность работы. Минимально возможное количество для рабочей команды менеджеров – четыре человека. Чаще всего, кстати, они обходятся без руководителя. Руководитель обязательно выбирается, когда команда состоит из 6 и более менеджеров.

Путем искусственного перебора различных вариантов формирования команд Белбин вывел основные командные роли, обеспечивающие ей успех. Причем, что интересно, со стороны может казаться, что определение ролей и их распределение между членами команды происходит «само собой» – эффективные команды, в отличие от неэффективных, об этом как то умеют договариваться.

Прежде всего, это, конечно, роль самого руководителя. Нет никаких сомнений в описываемых для успешного руководителя команд качествах, что «это спокойный человек командного типа, который излучает доверие, выявляет и знает, как использовать способности других людей. Он мыслит позитивными категориями, знает, как использовать ресурсы, при необходимости умеет приспосабливаться к каждому человеку, никогда не теряет контроль над ситуацией, не утрачивает способности принимать единоличные решения на основе точной оценки ситуации<sup>16</sup>». Интересно, что наилучшие показатели эффективности в экспериментах Белбина показали руководители со средними, а не выдающимися показателями интеллектуальных способностей. По наблюдениям Белбина такой руководитель не доминирует над членами команды. Всегда работает с талантливыми членами команды, а не борется против них. Его миссия как раз таки и состоит в том, чтобы «раздать» всем «правильные роли» основываясь на его интуитивном понимании характеров участников.

Вторая абсолютно необходимая роль для успешной команды – это генератор идей. Он выдвигает идеи, разрабатывает стратегии и находит решения встающих на пути команды проблем. Это, прежде всего, креативный человек с развитым интеллектом и аналитическими способностями. Генераторы идей, как правило, индивидуалисты и интроверты. Интересно, что если в команде несколько генераторов идей, то они взаимодействуют супрессивно друг по отношению к другу и показатели командной работы ухудшаются.

Часто рядом с генератором идей оказывается очень кстати роль так называемого «снабженца». Снабженец, наоборот, экстраверт, вылавливает идеи генератора и других членов команды и с недюжинной энергией несет их в «массы». Кроме того, он постоянно ведет «конкурентную разведку» за пределами группы, а также проводит переговоры и налаживает полезные для команды контакты.

Важна в команде роль аналитика, который способен собрать все факты, оценить все идеи и предложения, безупречно обосновать свою позицию и подвести команду к принятию сбалансированного решения. Аналитикам свойственно критическое мышление.

---

<sup>15</sup> Р. Мереди Белбин. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. 315 с.

<sup>16</sup> Р. Мереди Белбин. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. с. 105–110.

Работе руководителя команды очень помогает, если находится еще роль мотиватора. Мотиватор – своего рода «двигатель», который направляет внимание команды на стоящие перед ней задачи и обозначает приоритеты. Он придает действиям команды упорядоченную форму.

Одновременно с этим часто в командах кто-то берет на себя роль контролера. Его задача – избавлять команду от ошибок, связанных как с действиями, так и с тем, что какие то аспекты в работе команда может упустить. В конечном счете его роль – проследить, чтобы начатое дело было доведено до конца. Как правило они проявляют такие черты характера как невозмутимость, самоконтроль и самодисциплину.

Подобно функционированию пчелиного улья успешны те команды, в которых находится роль «рабочей пчелки». «Рабочие пчелки» по Белбину практичны, дисциплинированы, организованы, усердны и с удовольствием берутся за всю понятную им работу, необходимую для командного результата.

Наконец, крайне важная роль оказывается по Белбину у «вдохновителя», ибо она состоит в проявлении достоинств всех членов команды. Вдохновители погружены в человеческие взаимоотношения и цели группы всегда ставят выше собственных интересов. Они виртуозы в способности налаживать контакты и «сглаживать углы», предупреждая непродуктивную конфликтность в группе и действующие благоприятно на командный дух.

Белбин обратил внимание, что чем четче определены роли внутри команды, тем эффективнее она работает. И наоборот, если роли не распределены, или создается ролевая диспропорция, это сказывается дезорганизующе из-за возникающей в группе конкуренции.

Очевидно, что роли в рабочих командах менеджеров взялись не сами по себе, а сформировались у каждого отдельного менеджера из его предшествующего смыслового опыта и его смысловых установок, – совокупностей черт, через которые преломляется его мышление и поведение. Другими словами, – из характеров самих менеджеров. Из этого следует, что менеджеры с тем или иным характером лучше подходят для взваливания на себя тех или иных командных ролей. При этом менеджеру, примерившему в организации не свою командную роль, будет неуютно, как если бы он примерил неподходящий костюм. Проиграет от этого и команда.

На основе наших наблюдений мы беремся утверждать, что чем четче прослеживаются черты характера менеджера, тем легче для него подбирается в организации подходящая роль и, в конечном счете, ярче и успешнее оказывается сама организация. Это происходит потому, что менеджеры, погруженные, направленные на деятельность, если нужно, не стесняются «проявлять» свой характер, соответствующий командной роли.

Какой тип характера для какой из перечисленных ролей подходит к ней станет понятно, как только мы с ними познакомимся. Однако, как будет обращено внимание позже, характер менеджера не должен при этом чрезмерно «вращать» в его личность. Иначе такой акцентированный характер будет уже мешать командной работе. Безусловно, результирующим вектором поступательного движения организации будет сложение векторов направленности каждого характера. По-видимому, сотрудники «с характером» имеют более мощные внутренние «пружины» и потому имеют большую направленность на деятельность. Это будет наше утверждение номер два.

**3. Не вызывает сомнений, что личности с усиленным характером являются основным драйвером в любой организации на любой стадии ее жизненного цикла: зарождения, роста, стагнации, спада и в конечном счете умирания. Наша гипотеза состоит в том, что преобладающие черты характера и направленности топ-менеджеров и ключевых сотрудников коррелирует со стадиями жизненного цикла организации. Можно утверждать, что на каждой стадии жизненного цикла подбираются сотрудники, типология характеров которых и их направленность составляют определенную рецептуру**

Возьмем в качестве наглядного примера классику. Полагаю, многие читали историю о том, как в 1971 году Стив Джобс<sup>17</sup> и Стивен Возняк, думая, как бы на чем заработать, наладили в гараже незаконное производство устройства, воспроизводящего имитированный тональный сигнал. Это устройство позволяло бесплатно подключаться к телефонным линиям. Стиву удалось сбывать коробочку по 80 долларов. Это было начало их звездного пути в мире бизнеса, изменившего в последующем сам мир бизнеса. Воз – изобретатель, Стив – предприниматель. Не будем пересказывать всю историю компании Apple. Посмотрим на самих участников.

Создавая Apple и Pixar, Стив Джобс жил создаваемым самим же собой будущим. Он с ходу отвергал любую традиционность в построении бизнеса. Смеялся, если маркетологи предлагали провести модное тогда исследование в фокус-группе. Аргумент Стива: «Люди еще не знают, чего они будут хотеть, и узнают, лишь когда получают это от нас». Однажды на заверения «технарей», что сделать первую модель iPod еще меньше нельзя, он бросил эту модель в подвернувшийся под руку аквариум. Когда на поверхности показались пузырьки воздуха, Стив заметил: «Видите, внутри есть еще пустое пространство», – и заставил-таки разработчиков уменьшить модель, чтобы она легко умещалась на ладони. Прощая упрямство и некоторую бесцеремонность Стива, все признавали его неукротимую энергию, направленную исключительно на будущее компании. Этой энергии было у Стива столько, что она, как лампа, светящаяся изнутри, озаряла путь и вдохновляла всю компанию. Да, он был довольно упрям, порой даже конфликтен, если речь заходила о посягательстве на Идею. Он совершенно не боялся риска. Когда совет директоров не поддержал очередную идею Стива, он с болью в сердце «хлопнул дверью». И вернулся в компанию лишь по прошествии ряда лет, после того как тот же совет директоров, видя, как компания начинает пробуксовывать, пригласил Стива снова возглавить ее.

Кем был Стив как личность? Однозначно он был целеустремленной и предприимчивой личностью. Энергия целеустремленного ядра личности Стива запустила маховик изменения мира. Именно такая личностная конструкция, когда активизируется целеустремленное ядро личности, является идеальной, а зачастую единственно возможной в фазе зарождения и начального взрывного роста организации.

Нам еще предстоит обсуждение, что на самом деле роль целеустремленных основателей – не изобретать, а ловить новые идеи, подхватывать и развивать. Поэтому на вторых ролях

---

<sup>17</sup> Помимо многочисленных книг о Стиве Джобсе, достаточно полно составлена статья в Wikipedia.

зарождающейся великой компании должна обязательно находиться истинно креативная личность. Особенность креативной личности в том, что она всегда способна усмотреть в обычных, казалось бы, вещах новые ракурсы и предложить совершенно новые решения. В стадии зарождения Apple таким человеком и был Стивен Возняк.

Вот и сформировалась, пока лишь только на одном примере, архитектура для стадии зарождения и бурного роста основанной на инновациях организации: целеустремленный основатель плюс креативный изобретатель. Без таких людей начинать инновационный бизнес – никак.

Возьмем теперь пример компании с более чем 120-летней историей – General Electric<sup>18</sup>. Эта компания еще в 1980 году, когда Джек Уэлч занял пост восьмого по счету СОО<sup>19</sup>, имела более 300 тысяч человек, бюрократию и массу не связанных между собой производственных бизнесов. За 21 год своего правления Джек, осуществив ряд глубоких преобразований, вдохнул в корпорацию новую жизнь. Следуя основному руководящему принципу «максимальная прибыль при минимальных затратах», он безжалостно боролся с неэффективностью. Продав неэффективные производства, уволив каждого четвертого работника, максимально упростив организационную структуру и выгнав бюрократов, он смог из стагнирующей в восьмидесятые годы корпорации к 2001 году увеличить ее капитализацию в 30 раз! Однако страх перед «нейтронным Уэлчем» еще долго витал в коридорах GE. По типуажу – и мы это детальнее посмотрим чуть позже – Уэлч также был не просто целеустремленным, но, пожалуй, даже паранойальным СОО. И только его «нейтронная энергия» придала корпорации, болеющей бюрократизацией и неэффективностью, новый импульс.

Следующий СОО, Джефф Иммельт, был очень деятельной личностью, о чем свидетельствуют его стремление к «погружению» во все бизнесы корпорации, упорство и работа по сто часов в неделю. Но он был помягче с людьми. Он продолжил развивать GE по пути не столько радикальных, сколько «органических» преобразований. Строил программу развития не только на дисциплине, но и на вовлечении и убеждении персонала, то есть Джефф был более ориентирован на людей. Менеджерский стиль Джеффа позволил компании продолжить развитие на протяжении еще 16 лет.

Но стоило отправить Иммельта в отставку, как с приходом десятого СОО, Джона Флэннери, для GE «золотой век» закончился. Первое, что сделал Флэннери, – заменил исполнительных директоров и демонтировал инвестиционный портфель компании. В угоду краткосрочной прибыли администраторы также потребовали сокращения расходов на два миллиарда долларов. Практически новая команда администраторов после краткосрочного взлета акций из-за обещания больших дивидендов отправила GE в падение. И, нужно полагать, дело здесь не столько в так называемых инвесторах-активистах, сколько в том, что власть целеустремленных личностей, драйверов, сменилась властью администраторов, мыслящих больше «сегодняшним днем». И эта смена власти привела к закату компании.

Итак, на примере GE можно видеть, что стоит управлению перейти от «драйверов», целеустремленных директоров к администраторам – жди заката компании.

В России историю взлета ПАО «Сбер», (бывший «Сбербанк»), который еще совсем недавно был неэффективным и воспринимался как «совковый», мы можем видеть на примере преобразований, осуществляемых после прихода целеустремленного и креативного председателя правления Германа Грефа.

В последующих главах мы разберем более подробно, с какими особенностями характера и вектором направленности подбираются топ-менеджеры на каждой стадии жизненного цикла организаций.

---

<sup>18</sup> Валерий Апанасик. 20 великих бизнесменов. Люди, опередившие свое время. Электронная книга, 2012.

<sup>19</sup> Chief Operating Officer – главный операционный директор.

#### **4. В естественном процессе зарождения, роста, стагнации и умирания организации, на каждом этапе жизненного цикла, подбор сотрудников с тем или иным типом характера и вектором направленности в соответствии со своей ролью в организации происходит эволюционным путем**

А как же иначе? Конечно, эволюционным. Всякая корпорация, организация – это эволюционирующая система, имеющая тенденцию одновременно и к сохранению, и к изменению. «Возникновение и прогрессивное развитие любой эволюционирующей системы обеспечивается благодаря процессам ее интеграции и дифференциации... При этом за счет интеграции открывается возможность решения задач, ранее недоступных ни одному из составивших систему элементов... За счет дифференциации, специализации обеспечиваются оптимальные возможности для системы решать типовые, ранее встречавшиеся задачи»<sup>20</sup>

Однако после этапа бурного роста распространенный дрейф для эволюционирующей организации, как было подмечено Ицхаком Адизесом<sup>21</sup>, состоит в том, что целеустремленный основатель постепенно, незаметно начинает тесниться контролирующими администраторами. И даже если целеустремленная личность остается у руля власти, контролирующие «обкладывают» его порядком. Через процессы и процедуры они незаметно насаждают свою власть и фактически сковывают основателя по рукам и ногам, вынуждая в конце концов оставить пост генерального и уйти в совет директоров. Сами контролирующие не очень любят становиться у руля компаний. Они больше предпочитают не столь заметные вторые роли. Ибо, оставаясь в тени, удобнее плести паутину порядка и формализма и тем самым насаждать свою власть. На смену основателям приглашаются целеустремленные директора, пусть даже и такие же «упертые», но способные слышать и следовать установленным порядкам. Слишком контролирующие личности – это уже перебор для организации.

Максимальный уровень порядка для организации с точки зрения физики означает минимальный уровень энтропии. А состояние «нулевой энтропии» губительно для всякого предпринимательства. Прежде всего для креативных, творческих сотрудников. Ибо они могут творить только в условиях «беспорядка», который они признают за особый порядок вещей. Авторитарные администраторы не принимают, можно сказать, внутренне ненавидят креативных сотрудников, которые первые становятся «жертвами» эволюции организации. Генерация инновационных идей прекращается, решения мельчают, прорывов уже не предвидится. Яркие целеустремленные руководители начинают «скучать». Даже если они и остаются в организации какое-то время, взгляд их потухает. Грандиозная идея по развитию компании у целеустремленного руководителя замещается целями вне организации – например, войти в топ-лист Iron Men.

Как было упомянуто, административный порядок – это еще «начало конца». Следом за этим у акционеров и топ-менеджмента появляется чувство тревожности за созданное компанией богатство. Тогда вектор направленности меняется на 180 градусов и обращается назад, в прошлое. Отсюда можно сделать вывод: стоит акционерам и топ-менеджменту начать беспорядочный

---

<sup>20</sup> Ссылка на К. М. Завадского в книге: Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Глава «Истоки историко-эволюционного подхода к пониманию человека».

<sup>21</sup> Ицхак Адизес. Управление жизненным циклом корпораций. Эл. изд., Эл. ресурс «Лит Рес», 2004. Глава «Поздний расцвет/Стабильность».

коиться по поводу созданного – и организации начинает маячить закат. Это как в человеческой жизни: стоит по достижении определенного возраста ощутить, что большая часть жизни прожита, новых взлетов ждать не приходится, нужно «фиксировать» результат, – это значит, что для человека наступил этап старости.

На уровне организации этот переход происходит, как правило, незаметно. Первыми маркерами роста тревожности для организации являются расширение штата юристов, cost-контролеров, «прописка» внешних аудиторов, приглашение разного рода «консультантов» по контролю, эффективности и оптимизации. И весь этот штат контролеров в наиболее успешном с «контроллинговой» точки зрения виде представлен, как правило, крайне настороженными и педантично что-то выискивающими личностями. Ибо именно педанты, испытывающие вечное недовольство происходящим и беспокойство за будущее, наиболее чутко реагируют на любое нарушение порядка и наилучшим образом следуют правилу принятия решений «как бы чего не вышло». В результате значительная доля внутренних ресурсов организации начинает съедаться выстроенной многоэтажной иерархией принятия решений. Где тревожные сотрудники, чтобы не брать ответственность за любые решения, приглашают для экспертизы «каждого чиха» внешних консультантов, и чем они более дорогостоящие, тем, значит, весомее их заключение. В этой ситуации тотальной тревожности даже авторитарные администраторы начинают чувствовать себя неудобно.

На жизненном пути организаций есть точка невозврата, когда «пациент уже скорее мертв, чем жив». И будь то даже смена всего менеджмента, тотальный реинжиниринг или прочие реанимационные мероприятия – организацию уже не спасти. Когда это наступает на организационном психологическом уровне? Очевидно, тогда, когда большая часть сотрудников начинают «делать работу», просто выполнять установленные процессы и процедуры и считать, что это и есть их работа. Вспоминается в этой связи классическая армейская фраза: «Копаем от забора и до обеда». Если при этом заглянуть в душу самим сотрудникам и попытаться понять, демотивированы ли они? Да нет. Они считают, что с их мотивацией все нормально, они не «заставляют» себя ходить на работу. Просто к этому моменту подбираются и остаются сотрудники, которым нравится процесс, а не результат. И эти сотрудники искренне верят, что все делают правильно.

Только организация при таком раскладе теряет конкурентные преимущества одно за другим. И дело уже не в инновациях, о которых остаются одни только разговоры, и не в скорости принятия решений – они по возможности не принимаются, – дело в стоимости каждой бизнес-транзакции. Издержки такой стоимости в конечном счете начинают превышать былую доходность. Как итог, денежный поток в конце концов становится отрицательным, а это и есть для всякой коммерческой организации ее смерть.

Отсюда напрашивается и следующая гипотеза.

## **5. Топ-менеджеры и сотрудники с усиленными чертами характера могут быть не только драйверами роста, но и драйверами определенных болезней, ускоренного старения или даже преждевременной смерти организации**

Всякая эволюция отстаивается методом проб и ошибок, ибо она слепа по определению. То же происходит внутри организаций. Одни яркие личности стоят у истоков. Потом приходят другие. Понятно, что состав сотрудников, имеющих те или иные особенности характера, в значительной степени будет задаваться ее лидером. Например, яркий демонстративный лидер не позволит появиться в организации еще одному демонстративному, дабы «не загоразивал солнце». А вот другим личностям – пожалуйста. Целеустремленный, рассматривая персонал как средство достижения цели, будет подбирать в команду личности с позиции «функциональности». То есть каждый лидер всегда будет задавать определенную «рецептуру», набор определенных ролей для топ-менеджеров. Однако к такой «рецептуре» следует относиться внимательно, поскольку в этом вопросе легко могут обнаружиться «подводные камни», опасные для организации и вовсе не очевидные на первый взгляд. Более детально риски для организации будут рассмотрены нами ниже, в разделе «Болезни организации».

## **6. Характер – не статичное образование личностных черт. Характер может «дооформляться» по мере развития самой личности и развития его роли в организации**

Если вы являетесь руководителем или работаете достаточно долго в той или иной организации, вспомните, каким вы пришли в организацию и каким вы стали сейчас. «Индивидуальные свойства человека расположены... в конкретной целенаправленной деятельности между людьми. Они могут выступить и как необходимые *предпосылки* этой деятельности, совершенствуясь в ней, и как психофизиологические *реализаторы* деятельности, обеспечивающие достижение тех или иных целей, и как *энергетические ресурсы* человека, считаясь с которыми и овладевая которыми личность оценивает свои возможности, выбирает разные по сложности классы задач»<sup>22</sup>. Соглашаясь с этим утверждением, мы понимаем, что и черты характера, и смысловые установки, и направленность сотрудников дрейфуют в русле развития и изменений его роли в организации. Таким образом, мы беремся предположить, что особенности черт характеров топ-менеджеров и сотрудников и направленность их деятельности в соответствии с той или иной ролью также доводятся под ту «рецептуру», которая будет соответствовать жизненному циклу организации. Безусловно, такая «доводка» характера в связи с изменением роли в организации возможна только в рамках того вариативного диапазона психологической гибкости, которой обладает сама личность.

---

<sup>22</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Электронный ресурс «Лит Рес». Глава «Организация личности и индивидуальные свойства человека».

## **7. Знание законов взаимодополняемости сотрудников с усиленными чертами характера позволяет осуществлять построение «проектно-осознанной» архитектуры организации, которая будет иметь преимущество перед организациями эволюционного типа**

Речь здесь идет, конечно, не о том, чтобы подобрать в организацию сотрудников с максимально совместимыми характерами и работать спокойно и бесконфликтно долго и счастливо. Это утопия, и, конечно, из такой идеи ничего не выйдет. Такая организация будет первым кандидатом на выживание в конкурентной борьбе, ибо нарушает принцип обязательности внутренних противоречий. Речь идет о том, что, понимая характерологические особенности сотрудников как индивидов и, самое главное, понимая вектор их направленности как личностей сообразно требуемой роли, мы можем управлять «рецептурой» в организации. «Рецептура» может формироваться как в процессе осознанного подбора топ-менеджеров и ключевых сотрудников, так и за счет целенаправленной работы с этими сотрудниками с целью придать их ролевым векторам нужное компании направление. Каковы могут быть варианты «проектно-осознанной» архитектуры, мы разберем, когда познакомимся чуть ближе с классификацией личностей с усиленными чертами характера.

## II. Клинический подход к классификации характера

Всем нам интуитивно понятно, что, несмотря на то, что все мы разные, те или иные общие черты характера всегда находятся. Мы приняли гуморальную теорию темпераментов Гиппократов, что, когда в человеке преобладает «желчь», она делает его темперамент импульсивным, «горячим» – холериком. Когда преобладает «флегма», она делает человека спокойным и медлительным – флегматиком. «Кровь» дает подвижность и веселость – и получается сангвиник. А некая «черная желчь» делает человека грустным и боязливым – меланхоликом. Как удачно пошутил Александр Асмолов, ссылаясь на афоризм А. Р. Лурия: «Величие учебного определяется тем, насколько выдвинутые им представления задержали развитие научной мысли. В этом смысле вряд ли кто из ученых может состязаться с Гиппократом»<sup>23</sup>

С первой половины XX века весь западный мир принял типологию личности Карла Густава Юнга, выдающегося психоаналитика и последователя Зигмунда Фрейда. На основе предложенных им архетипов был создан опросник MBTI Майерс – Бриггс, делящий всех на 16 психологических типов и переложенный в помощь HR-департаментам в ряд компьютерных программ. Однако недостатком этого опросника, на наш взгляд, служит некоторая искусственность подхода. «Нарезанный» на один из 16 сегментов «социотип» трудно не только «подогнать» под ту или иную роль в организации, но и представить в жизни. Намного лучше с нашим подходом коррелирует пятифакторная модель личности, также известно как «Большая пятерка», описывающая структуру личности посредством пяти общих, относительно независимых черт<sup>24</sup>. Таким образом, использование личностного опросника из «Большой пятерки», например IPIP-NEO-300<sup>25</sup>, может оказать существенную помощь в понимании основных личностных черт.

Итак, автору представляется, что более применимым и практичным для понимания ролей в организации, да и для повседневности, может оказаться несколько иной подход – так сказать, клинический. В России в начале XX века это направление было заложено основателем «малой психиатрии» Петром Борисовичем Ганнушкиным и позже развито врачом-психиатром Карлом Леонгардом<sup>26</sup>. Отличие этого подхода в том, что эти личности органически «вырастают» с момента появления человека на свет и далее на протяжении всей жизни. Личности в его описании получились совершенно «живыми», легко узнаваемыми как в высокохудожественных романах, так и в жизни.

Однако автор далек от идеи переложить «выросшие» из клинической практики понятия акцентуированных личностей на новый лад, подходящий для понимания их роли в организации. Прежде всего, потому, что в организациях на ключевых позициях по большей части работают топ-менеджеры, черты характера которых, если даже и усилены, не «прорастают» сквозь личность, не становятся ограничивающим для нее фактором. Давайте для этого прежде всего разграничим «норму» и нарушение (см. рис. 1).

<sup>23</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Глава «Проблемы исследования индивидуально-типических свойств человека».

<sup>24</sup> Lewis R. Goldberg. A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models // Personality Psychology in Europe (Vol. 7), 1999: Tilburg University Press

<sup>25</sup> <https://psytests.org/bigfive/ipipneo300ru.html>

<sup>26</sup> Карл Леонгард. Акцентуированные личности. 1975.



**Рис. 1. Четыре зоны психических реакций**

Давайте определим здесь, что зона характера касается личностей топ-менеджеров и сотрудников, которые психологически устойчивы и не декомпенсируются при каких бы то ни было профессиональных и личных неблагоприятных для них ситуациях. Если подобные ситуации и возникают, такой сотрудник лишь подсознательно использует свои личностные особенности для устранения некомфортного состояния. Топ-менеджер или сотрудник же, акцентуация характера которого распространяется не только на зону характера, но имеет «фундаментальную прошивку» через зону акцентуации вплоть до зоны пограничных личностных расстройств, может проявлять реакции и поведение, негативно сказывающиеся на организации, где он работает. Эти особенности будут освещены в разделе «Болезни организации». Однако основное место в данной книге уделено именно зоне характера. А именно – рассмотрению тех характерологических усиления, особенностей личности, которые важны для понимания роли в организации. Мы намеренно оставляем без обсуждения вопросы, касающиеся мотивации, ибо эта тема исчерпывающе представлена в профессиональной и популярной бизнес-литературе.

Итак, в зоне характера мы выделили девять типов усиленного характера (см. рис. 2.).



Рис. 2. Классификация типов усиленного характера

«Как бы психологичны ни были основанные на клинических данных классификации характера, в них осознанно или неосознанно представления о характере в норме строятся по образу и подобию модели характера в патологии»<sup>27</sup>. Поэтому после выделения девяти типов усиленного характера наши дорожки с клинической практикой расходятся.

Наложение основных личностных черт «Большой пятерки» на выделенные нами психологические типы представлено на рис. 3.

<sup>27</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Глава «О клиническом подходе к изучению характера».



**Рис. 3. Основные личностные черты пятифакторной модели «Большая пятерка»**

Для того чтобы продвинуться дальше в нашем понимании ценности для организации топ-менеджеров и сотрудников с усиленными чертами характера, нам нужно понять очень простую вещь. Нет смысла говорить о характерологических особенностях топ-менеджеров и ключевых сотрудников в отрыве от выполняемой ими в организации роли. Более того, полагаю, все вы были свидетелями, как, находясь в разных организациях или, по крайней мере, в разных ролевых ситуациях, один и тот же сотрудник проявляет свои характерологические особенности по-разному. Это точно так же, как на работе мы ведем себя одним образом, а дома – по-другому. И это нормально. Когда характер слишком фиксируется, он начинает мешать личности.

Таким образом, следующим нашим шагом будет понимание того, что значит для топ-менеджера или сотрудника реализуемая им роль в организации. Мы приходим к понятию смысла. И ключевой вопрос здесь: имеет ли реализуемая роль для топ-менеджера или сотрудника личностный смысл? Когда основные ценности и мотивы личности не совпадают с его ролью в организации, сотрудник организацию «не принимает», хотя и может демонстрировать приспособительное поведение. Если же предоставленная организацией роль приобретает для сотрудника личностный смысл, то сотрудник такую организацию «принимает». И тогда эта роль задает сотруднику определенную направленность его поведения. Очевидно, что сте-

пень вовлеченности топ-менеджера или сотрудника, сила направленности его поведения будет определяться глубиной личностного смысла в отношении взятой на себя в организации роли.

«Важно учитывать тот факт, что смыслы часто не осознаются. Неосознанные мотивы и смысловые установки личности представляют собой нереализованные предрасположенности к действиям»<sup>28</sup>. В этом отношении очень важно в работе с топ-менеджерами и ключевыми сотрудниками найти такой способ взаимодействия, например, неформальные индивидуальные беседы, специальные тренинги, в ходе которых они могли бы продвинуться к осознанию для себя личностного смысла по отношению к выполняемой в организации роли. Потому что «на возникновении личностного смысла как бы заканчивается движение от деятельности к индивидуальному сознанию личности. С этого момента начинается жизнь личностного смысла в самом индивидуальном сознании и его обратное движение к деятельности»<sup>29</sup>

В свете сказанного мы предлагаем рассматривать в приведенной ниже классификации основных типов личностей с усиленными чертами характеров не только в контексте тех или иных наборов личностных черт. Не менее важно понимать «впечатанные» в их характер смысловые установки, задающие личности топ-менеджера или сотрудника ту или иную направленность поведения в организации в соответствии со своей ролью.

---

<sup>28</sup> Александр Асмолов. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. Электронная книга, 2007. Глава «Особенности мотивационно-смысловых отношений индивидуальности».

<sup>29</sup> Там же.

### **III. Классификация и краткое описание деяти основных типов личностей с усиленными чертами характера**

В качестве отправной точки для составления классификации мы исходили из описаний типов акцентуированных характеров Б. П. Ганнушкина<sup>30</sup>, Карла Леонгарда<sup>31</sup>, А. Е. Личко<sup>32</sup>, Нэнси Мак-Вильямс<sup>33</sup>, Клаудио Наранхо<sup>34</sup>, Виктора Пономаренко<sup>35</sup> и Алексея Филатова<sup>36</sup>. На основании этих описаний в конце каждой главы приводится таблица, помогающая распознать тот или иной характер по особенностям внешнего вида, эмоциональных реакций и мышления. В описание включены только те черты, которые касаются в большей степени профессиональных черт характера и которые позволяют понять общую личностную направленность в соответствии со своей ролью в организации.

---

<sup>30</sup> Б. П. Ганнушкин. Клиника психопатий. Их статистика, динамика, систематика (1933) // Избр. труды. М., 1964.

<sup>31</sup> Карл Леонгард. Акцентуированные личности. 1975.

<sup>32</sup> А. Е. Личко. Психопатологии и акцентуации характера у подростков. Изд. «Питер», 2020.

<sup>33</sup> Нэнси Мак-Вильямс. Психоаналитическая диагностика. Понимание структуры личности в клиническом процессе. Изд. «Класс», 2015.

<sup>34</sup> Клаудио Наранхо. Характер и невроз/пер. И. Каропы. – Москва.: ООО Изд Дом «Ганга», 2019

<sup>35</sup> Виктор Пономаренко. Практическая характерология. Методика 7 радикалов. Эл. изд., 2019.

<sup>36</sup> Алексей Филатов. Психодиагностика. Эл. изд., 2019.

## 1. Целеустремленная (Т<sup>37</sup>) личность

Эта личность живет по принципу: «Цель превыше всего!». Соответственно, во всех действиях, мыслях и поступках прослеживается логика целесообразности. Такого же поведения, она, кстати, ожидает и от окружающих и искренне недоумевает, как можно жить по-другому.

Для того чтобы выбранное целеустремленной личностью дело приобрело для нее смысл жизни и стало ведущим смысловым мотивом, это дело должно стать личным, индивидуализироваться. Этот процесс протекает на личностном уровне не быстро. Считается, что целеустремленные – это самые поздносозревающие личности: они формируются только к 33–40 годам. Их не так много. Преимущественно мужчины. Процентом от трех до пяти.



**Joseph Biden**, президент США с 2021 г.

---

<sup>37</sup> От «Target oriented».

Психологи считают, что дети чаще вырастают в целеустремленную личность в многодетных семьях: их подталкивает к этому неосознаваемая даже на первых порах конкуренция со стороны братьев и сестер. В семье есть относительный достаток, но ребенок понимает, что нужно бороться за свое место под солнцем. Особенно если на фоне материального достатка в семью, чаще со стороны отца, вносится атмосфера эмоциональной скупости, критики, поддразнивания, что ребенок в чем-то уступает. Позже тенденция к конкуренции может закрепиться уже в садике, школе. При этом целеустремленные дети вовлекаются в конкуренцию не для того, чтобы быть лучшим здесь и сейчас, чтобы папа и мама увидели и возгордились немедля. Они начинают представлять, проецировать себя выдающимися, чтобы отец разглядел и увидел, что сын превзошел не только своих братьев, но даже и его самого. С точки зрения жизни это совершенно нормальная и правильная тенденция, и мы, родители, искренне радуемся, когда замечаем ее в наших детях. Если, конечно, целеустремленную личность не становится одержимой.

Способность к проецированию – бесценное качество для целеустремленного руководителя. Такой человек как бы «врастает» собственным «Я» в свое дело, например бизнес, завод, космодром, и становится, как говорил в мультфильме про Простоквашино почтальон Печкин, «адмирал Иван Федорович Крузенштерн – человек и пароход». Именно ими движет деятельное преобразование действительности.

Неоценимым для бизнеса качеством целеустремленных личностей является способность проекции не только в масштабе, но и во времени. У них самый длительный среди всех горизонт прогноза. Такая способность – необходимая предпосылка для построения стратегического менеджмента в организации.

Целеустремленные личности фокусируются на той или иной бизнес-идее и способны чрезвычайно длительное время удерживать цель «на мушке».

Также целеустремленные больше тяготеют к обобщению, нежели к детализации. Это прослеживается и в способности видеть картину целиком, и в манере общения. Обратная сторона обобщения, которая их тоже, кстати, отличает от контролирующих: «при виде леса им трудно разглядеть деревья». Они даже несколько раздражаются, если приходится погружаться в детали.

Целеустремленные любят риск и спокойно к нему относятся. Их не пугают последствия принимаемых решений, и они никогда не тянут с принятием решений. Нужно действовать – действуют без промедлений.

Они вообще отличаются стрессоустойчивостью. Чаще всего проигнорируют мелкие раздражающие вещи. Но если возникает угроза их «делу» – вступают в отчаянную борьбу, конфликт. Переубедив оппонента, такой человек способен более не злиться на него – и этим отличается от контролирующих личностей.

Ну и наконец, целеустремленного отличает развитая волевая сфера. Помимо способности подчинять свои действия целям, они самостоятельны, последовательны и настойчивы в ее достижении. Их решения твердые. Они имеют, казалось бы, неиссякаемый запас внутренней энергии для реализации задуманного.

Итак, для целеустремленных характерны десять личностных особенностей: проецирование, фокусирование на цели, обобщение, длительный горизонт прогноза, склонность к риску, решительность, самостоятельность, настойчивость, энергичность стрессоустойчивость.

Целеустремленная личность не видит себя в бизнесе, если не предусматривается вовлечение под их началом других людей. Самозанятость, небольшой семейный бизнес или не руководящая должность – это не для них. Не тот «масштаб». Узкие специалисты, работа с клиентами – тоже не их стезя. Как специалистам им не хватает внимания к деталям, а при работе с людьми – чувства эмпатии.

Доминирование в структуре личности целеустремленной направленности является абсолютно необходимым условием для роли руководителей компании. Собственно, в бизнесе целеустремленные личности ценны не только на позициях топ-менеджеров, но и на позициях менеджеров проектов, менеджеров среднего звена, вообще любых менеджеров, ибо именно целеустремленные для реализации своего проецирующего вектора обладают талантом заражения идеей и вовлечения других в общее дело.

Говоря о роли в команде менеджеров, очевидно, целеустремленной личности более всего подходит роль мотиватора по Белбину<sup>38</sup>. Ибо целеустремленный менеджер обозначает приоритеты команды и придает ее действиям упорядоченную форму.

Однако одного лишь целеустремленного вектора, даже при наличии острого ума, прекрасного бизнес-образования и опыта, недостаточно, чтобы быть в состоянии вести компанию за собой. Если речь идет о подборе целеустремленного топ-менеджера, очень важно понимать, насколько он осознал свою деятельность и роль в компании, насколько она стала для него ведущим смысловым мотивом. Когда дело развития компании для топ-менеджера становится личным, его роль как двигателя в организации понятна, он приобретает способность проецировать свое «Я» на компанию и «сквозь туман» прорисовывать ее будущее. Если же дело компании не приобретает личностного смысла, роль неопределена и остается на уровне выполнения обязанностей, такой топ-менеджер, будучи внешне целеустремленным, будет вести компанию «как ежик в тумане». Разобраться в истинных мотивах топ-менеджера бывает не так просто, поскольку опытные менеджеры, имеющие, как правило, MBA, прекрасно осведомлены, что следует говорить и как демонстрировать деятельность. Не нужно быть наивным и ожидать, что приглашенный вроде бы по всем признакам целеустремленный топ-менеджер будет ставить на первое место интересы компании. Думать сначала о компании будет мешать заложенный в его характере прагматизм. Нужно «подобрать ключик», суметь найти такую формулу для мотивации, чтобы дело компании лидировало в иерархии смысловых мотивов топ-менеджера и он ставил достижения компании превыше всего. И это не всегда баснословные зарплаты и доли в бизнесе. Не менее важна бывает личность самого основателя, совпадение с ним у топ-менеджера системы жизненных ценностей, представлений о его роли в организации и прочее.

**Таб. 1. Особенности проявления целеустремленной личности с чрезмерно усиленными чертами характера**

---

<sup>38</sup> Р. Мереди́т Белбин. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. с 100–104.

Область наблюдения:	Проявление
Профессиональная и личная мотивация	Выраженная мотивация к достижению долгосрочной цели, касающейся как «дела компании», так и своей «капитализации». Исключительно упрям в ее достижении. Не любит рутинную деятельность. Длительный горизонт прогноза
Внешний вид	Преимущественно в одном классическом стиле, к которому проявляет длительную приверженность
Поза, осанка, походка, жесты	Чеканная, прямая, словно у командора. Смотрит вдаль. При общении наклоняется в сторону собеседника. Жесты указующие, ритмообразующие
Зрительный контакт, мимика	Смотрит, но порой как бы сквозь собеседника, переключаясь «на свое». Мимика сдержанно-деловая. Выглядит серьезно. Стремится сразу схватить суть, не всегда особо вдаваясь в разговор. Периодически выпадает из общения, переключаясь на собственные размышления
Особенности речи	Уверенная, равномерная, с легкими паузами, заполняемыми «э-э-э», и растягиванием гласных звуков. Использует ссылку на себя: «я решу», «я бы хотел». Любит слова: «в целом», «в итоге», «всегда», «да, это возможно», «намереваюсь». Слушает других охотно, когда разговор касается «дела», иногда с доброжелательным «подтруниванием»
Особенности эмоциональных реакций	Может быть склонен к «черно-белому» восприятию на «правильно — неправильно», «хорошее — плохое». Имеет склонность «застревать» в намерениях. Например, если испортится настроение, то может «носить отпечаток» испорченного настроения на лице целый день
Особенности мышления	Ум постоянно заточен на поиск возможностей. Невнимателен к деталям. Может игнорировать факты. Высокие аналитические и синтетические способности. Легко достраивает допущением недостающий информационный блок, однако предпочитает опираться на «свои» источники и проявляет скепсис к «внешним данным».
Особенности принятия решений	Принимает решение быстро, уверенно, даже если они «глобальные» и информации в какой-то части недостает. Раз решение принято, интенсивность усилий по его реализации— только по нарастающей, пока дело не будет завершено.

## 2. Контролирующая (А<sup>39</sup>) личность

Девиз этой личности: «Все под контролем!» и «У меня ни одна мышь не проскочит!». Для этого контролирующая личность всегда устанавливает на подконтрольной территории формальный административный порядок. Поэтому они – идеальные администраторы, или А-руководители по Адизесу.

Что это дает в конечном счете контролирующей личности? Смысловый мотив простой: «Обезопась себя – и живи спокойно!». Казалось бы, что тогда для них может быть лучше, чем собственноручно установленные правила и обеспеченный порядок! Масштаб «подконтрольной территории» задает, как таким людям кажется, масштаб личности. Это может быть производственный цех, таможенный пункт, администрация района или города, министерство, государство.



**Gina Haspel**, директор ЦРУ с 2018 г.

---

<sup>39</sup> От «Administrator».

Контролирующее «Я» в основе такой личности тоже родом из детства. Психологи считают, что здесь ранний субъективный опыт связан с травмирующим отлучением от матери. Раннее отлучение от груди, ранний выход мамы на работу в общей атмосфере эмоциональной суровости и контроля. Соответственно, несознательная боязнь оказаться брошенным и чувство незащищенности развивают желание «держаться за мать на привязи», ну и дальше – больше. Контролирующие черты характера могут проявляться уже с двух-трехлетнего возраста тем, что дети могут подолгу и безутешно плакать либо сидеть угрюмыми. Основной психологической защитой при этом по Нэнси Мак Вильямс служит отделение эмоциональных переживаний от процесса мышления<sup>40</sup>. Это проявляется склонностью контролирующих находить всему рациональные объяснения, давать оценки с позиции морали, пускаться в рассуждения. Считается, что в период детства определенное влияние на формирование характера контролирующих личностей оказывает существующее в семье представление об ограниченности ресурсов. Безусловно, этому может способствовать крайне стесненное материальное положение семьи, когда каждое благо приходится «выкраивать» из бюджета. Такая установка обобщается до представления об ограниченности ресурсов вообще, что их нужно «отвоевывать», а заполучив – вести строгий учет. Позже формируется представление о власти как ключе к владению любыми ресурсами. И достижение соразмерных своим представлением властных полномочий становится основным мотивом профессиональной деятельности.

Особенность эмоциональной сферы контролирующего характера в том, что, когда они вспоминают прошедшие эмоционально окрашенные события, чувства «болезненно ударяют в душу»<sup>41</sup>. Особенно долго «застревают» обиды. Такое свойство эмоциональной сферы делает индивидов с выраженными контролирующими чертами злопамятными.

Полагаясь на ощущение своей силы и на достигнутые статусные полномочия, контролирующий твердо стоит на ногах. У него развита волевая сфера, проявляющаяся в целеустремленности и последовательности. Он исключительно стрессоустойчив, надежен, стабилен, не любит неопределенности, консервативен, опирается только на свой опыт. Прагматичен. Осторожен в суждениях. Прогнозируем по поведению. С незнакомыми людьми может быть сдержан, даже холоден.

В отличие от целеустремленного, контролирующий сосредоточен на деталях. Предпочитает оперировать только определенными фактами. Тяготеет к строго логическому стилю обработки информации. Такие люди отличные аналитики.

Говоря о роли в команде менеджеров, контролирующей личности более всего подходит роль контролера по Белбину<sup>42</sup>, который стремится избавить команду от ошибок, обращает внимание на узкие места и побуждает команду завершить начатое дело.

Из контролирующих личностей получаются идеальные таможенники, работники силовых ведомств, Счетной Палаты и т. д. На позициях топ-менеджеров, если такие личности воспитывают в себе волю, целеустремленность, навыки коммуникаций и эмоциональный интеллект, могут быть прекрасными заместителями руководителей или директорами заводов.

## **Таб.2. Особенности проявления контролирующей личности с чрезмерно усиленными чертами характера**

---

<sup>40</sup> Нэнси Мак-Вильямс. Психоаналитическая диагностика. Понимание структуры личности в клиническом процессе. Изд. «Класс», 2015, с 405.

<sup>41</sup> М. Ю. Лермонтов, цитата из романа «Герой нашего времени».

<sup>42</sup> Р. Мереди Белбин. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. с 125–132.

Область наблюдения:	Проявление
Профессиональная и личная мотивация	Устанавливает на «подконтрольной территории» формальный административный порядок, с тем чтобы «обезопасить» себя. Мотивирован соображением необходимости. Ориентируется на процедуры и склонен их устанавливать. Не любит изменений
Внешний вид	Телосложение часто «неладно скроен, да крепко сшит». Предпочитает строгие, консервативные костюмы. Обязательно галстук. Будь то в деловой одежде либо во внерабочей — некоторая «некрасивость», угловатость.
Поза, осанка, походка, жесты	Поза как бы нависающая над подчиненным. Или вежливо-дистанцированная при общении с начальством. При разговоре отклоняется назад
Зрительный контакт, мимика	Смотрит прямо, чуть исподлобья, как бы изучающе. Зрительный контакт долго не держит — коротко стреляет глазами. Мимика обеднена — в лучшем случае может слегка кивать, чувствуется, что чуть-чуть — и сложится в недовольное выражение лица. Не подстраивается под жесты и мимику собеседника
Особенности речи	С некоторым трудом формулируют мысль. Часто «зависает», прежде чем ответить. Предпочитает конкретику, оперирует обилием точных цифр. Предложения короткие, интонация чуть наступающая или подавляющая. В предложениях много вопросов. В речи часто предложения с частицей «не», либо отражением необходимости «нужно – не нужно», либо должествования: «должен – не должен». В разговоре склонность доминировать, если позволяет иерархия. Может высказывать критические высказывания по поводу планов и решений подчиненных: «дуряцкий план», «кто придумал?» В разговоре вне иерархии прослеживается склонность к рассуждениям, интеллектуализации, рационализации.
Особенности эмоциональных реакций	Явная склонность давать критические оценки, выражать недовольствие или раздражение. Имеет склонность «застревать» в эмоциях, особенно негативных
Особенности мышления	Очень высокие аналитические способности. Внимание к деталям и фактам, от которых он «пляшет» в логических конструкциях. Иногда склонность застревать, спотыкаться, если «выпадает кусок информации». Также склонен к избыточной детализации в своих рассуждениях.
Участие в обсуждениях и особенности принятия решений	Держится подчеркнуто независимо. Склонность воздерживаться от суждений в обществе вышестоящих и высказываться директивно в обществе подчиненных. Мысль доносит неважно. Суждения часто формальны, стандартны и излишне детализированы — возникает желание перебить, не дослушав. Принимает решения очень кропотливо, медленно, после анализа всех входящих данных и проработки «вопроса» и также выслушивания мнений.

### 3. Деятельная (Р) личность

Про деятельного говорят: «человек дела». В отличие от целеустремленного, деятельный не «прокладывает дорогу». Зато деятельный по своей сути – драйвер, паровоз, бегущий по уже проложенным рельсам. Решительный, энергичный. Работает последовательно, методично, без суеты. Как и контролирующий, деятельный также любит порядок и определенность. Но предпочитает быть вовлеченным в кипучую деятельность, а не в кропотливую работу с фактами и анализ входящих данных.



**Сергей Собянин**, мэр Москвы с 2010 г.

Деятельный характер встречается в России чаще среди мужчин – процентов до десяти – пятнадцати.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.