

**Б.Д. СЕМЕНОВ,
Ю.Б. СЕМЕНОВА**

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТИЛЕЙ ПОДЧИНЕННЫХ

В структуре отношений "личность и коллектив" первый элемент обычно рассматривается как субъект руководства, а второй — как объект. При этом принято говорить о нескольких стилях руководства (управления): авторитарном, демократическом и либеральном, например. Стили руководства определяются личностными качествами руководителя и внешней средой, воздействующей на него. Главным элементом этой среды является коллектив работающих на данном предприятии, в данной организации людей. Практика показывает, что вопрос об изучении коллектива не менее важный, чем вопрос об изучении и определении эффективного стиля руководителя. Важно знать личные особенности членов коллектива, чтобы организовывать и поддерживать их деятельность на более высоком уровне. На помощь руководителю здесь могут прийти данные психологически-социальных исследований характера человека, точнее групп индивидуумов, обладающих набором сходных личностных качеств.

Борис Дмитриевич СЕМЕНОВ, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления БГЭУ;

Юлия Борисовна СЕМЕНОВА, главный специалист отдела неторговых операций Белбизнесбанка.

В практической психологии выделены такие типы людей, которые обладают набором ярких, отличающих их характерологических черт. Степень их выраженности бывает настолько высокой, что руководитель может без особого труда распознать особенности характера некоторых членов своего коллектива и использовать эти особенности как можно более эффективно или нейтрализовать их негативные проявления.

В работах отечественных исследователей за последние годы предлагается следующая типологизация характеров сотрудников: гиперактивный (гипертим), лабильный, аутистический, демонстративный, психостенический, застревающий, конформный, неустойчивый, циклоидный. Некоторые из названных типов резко отличаются друг от друга и часто выступают как противоположные. В других имеются черты сходства, но тем не менее ярко проявляются те характеристики, за счет которых человека все-таки относят к соответствующему типу. Следует отметить, что в обществе примерно 50 % людей обладают ярко выраженными качествами принадлежности к одному из названных девяти типов. Остальные могут быть условно отнесены к "среднему типу", поскольку их черты характера находятся как бы в большей степени уравновешенности и включают часто качества, присущие одновременно нескольким типологическим группам.

Гипертим. Если в руководимом вами коллективе есть человек с гипертимным характером, то самое худшее, что вы можете сделать, — это доверить ему кропотливую, однообразную работу, требующую усидчивости, ограничить контакты, лишить его возможности проявлять инициативу. От такого работника вряд ли будет прок. Он будет бурно возмущаться скучной работой и пренебрегать обязанностями.

Однако возникающее в этих случаях недовольство носит беззлобный характер. Вырвавшись из неприемлемых для него условий, гипертим, как правило, зла на других не держит. Создайте условия для проявления инициативы — и вы увидите, как ярко раскроется личность, работа так и закипит в его руках. Гипертимов лучше ставить на участки производства, где требуются контакты с людьми; они незаменимы и в деле организации труда, и в создании климата доброжелательности в коллективе.

Гипертимы не щадят себя, берутся за многое, стараются все успеть, бегут, торопятся, возбуждены, нередко выказывают высокий уровень притязаний и т.п. Им кажется, что все проблемы могут быть решены увеличением темпа деятельности.

Аутистический характер. Люди этого типа малообщительны, держатся официально, никогда не раскрывают своих переживаний перед окружающими. В народе их называют "сухари". Однако это вовсе не так. Эти люди эмоционально воспринимают ситуацию, имеют собственное отношение к разным сторонам жизни, но очень чувствительны, легко ранимы, предпочитают свой внутренний мир не раскрывать. Потому их и называют аутистическими (лат. *ауто* — обращенный в себя, замкнутый). В обращении с людьми такого типа можно столкнуться как с повышенной чувствительностью, робостью, так и с абсолютной, "каменной" холодностью и неприступностью.

У аутистического характера есть свои положительные стороны. К ним можно отнести стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении, самостоятельность поведения, соблюдение правил формально-деловых отношений. Здесь лица аутистического характера могут давать образцы для подражания. Трудности для этого характерологического типа связаны с вхождением в новый коллектив. Дружеские отношения складываются с трудом и медленнее, хотя если складываются, то оказываются устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Производственная деятельность такого человека может страдать оттого, что он во всем хочет разобраться сам. Это путь, ведущий к высокой квалификации, но часто новые знания и опыт значительно проще получить за счет общения с другими людьми. "Не влезая в душу" такого человека, важно организовать его деятельность так, чтобы он мог прислушиваться к мнению окружающих.

Общение с эмоциональным, открытым, доброжелательным другом порой полностью меняет характер человека.

Лабильный характер. Люди, обладающие таким характером, имеют следующую особенность: они подвержены *быстрым* и *сильным* изменениям настроения в связи с меняющимися обстоятельствами. Поэтому для них самое важное — нали-

чие доброжелательной обстановки в коллективе. Малейшие проявления грубости или выражение неудовлетворенности их работой могут привести к мгновенному состоянию уныния или даже депрессии.

Ошибочной в отношении к человеку с лабильным характером может быть, например, такая ситуация. Начальник, недостаточно ознакомившийся со своими подчиненными, может вызвать, покритиковать их, "проработать", ориентируясь (неосознанно) на собственную эмоциональную инертность. Возможна неожиданная реакция на критику: женщина будет рыдать, мужчина может уволиться с работы... Обычное "пропесочивание" может обернуться душевной травмой на всю жизнь.

Человек, обладающий лабильным характером, должен научиться жить в "суровом" и "грубом" для его конституции мире, научиться оберегать свою нервную систему от отрицательных воздействий. Черты эмоциональной лабильности могут проявляться отрицательными сторонами: раздражительностью, неустойчивостью настроения, плаксивостью и т.п. Благоприятное воздействие на лиц лабильного характера оказывает общение с гипертимами. Обстановка доброжелательности, тепла не только влияет на таких людей, но и определяет продуктивность их деятельности, психологическое и даже физическое самочувствие.

Демонстративный характер. Основная черта демонстративного характера — большая, чем в норме, способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя и (как следствие этого) демонстративное, немного актерское поведение.

Человек, наделенный демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он может выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Обычно такие люди имеют широкий круг контактов. Как правило, если их отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят.

Стремление к успеху, желание хорошо выглядеть в глазах окружающих ярко представлены в этом характере. С разными людьми такой человек может вести себя по-разному.

При наличии способностей и опыта лица демонстративного характера хорошо различают особенности других людей. Они видят отношение к себе, подстраиваются под него и пытаются им управлять. Нередко это им удается. Они вырабатывают к себе то отношение, какое хотят, иногда активно манипулируют людьми. Нарастание черт подобного рода, особенно сочетающееся с невысоким уровнем интеллекта и неудовлетворительным воспитанием, может привести к авантюризму.

"Развитая" демонстративная личность, если так можно выразиться, формирует и свое мировоззрение, ловко "выдергивая" из принятых взглядов то, что более всего подходит к типу характера.

Трудно придется такому человеку, если он попадет в коллектив, не учитывающий его личностно-психологического своеобразия. А ведь такое своеобразие действительно есть! Если же окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены, что обыкновенно осуждается окружающими.

Распознав демонстративный характер, следует "вводить поправку" в его обещания: ведь часто это связано с саморекламой и вхождением в роль человека, который все может.

Большое значение для позитивной перестройки такой личности имеет стремление развить у себя противоположные черты — умение сдерживать, контролировать себя, направлять поведение в нужное русло. Если демонстративность в достаточной степени уравнивается противоположными чертами, человек в большей степени проявляется позитивно.

Психостенический характер. Работник с психостеническим характером, как правило, рационален, склонен к аналитической, "пошаговой" обработке информации, осмыслению фактов путем дробления, выделения отдельных признаков.

Постоянный рационализм обедняет и ослабляет эмоциональность. Эмоциональные переживания становятся блеклыми, однообразными и подчиняются ходу рассудочных построений. Допустим, человек осмыслил ситуацию, взвесил все "за" и "против", пришел к выводу, что надо действовать каким-то образом, но эмоциональное движение столь слабо организует его внутренний мир, что

сомнения не отбрасываются, и человек как бы на всякий случай воздерживается от действий.

Сомнения могут также носить привычный характер, а колебания между "за" и "против" при решении какого-либо вопроса могут стать постоянными. В результате для человека этого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ее заменяет стремление все исследовать, оттягивая выводы и решения.

На человека с таким характером не следует взваливать принятие решений, особенно ответственных. Если таковые ему приходится принимать, то необходимо оказывать в этом помощь: советовать, выделять экспертов по данному вопросу, подсказывать решения, предлагать преодолеть психологический барьер в переходе от решения к действию. Очевидно, психостенику противопоказана административная работа.

Улучшить характер такому человеку можно, развивая образную память, эмоциональность. Развитие эмоциональности сглаживает психостенические черты.

Застревающий характер. По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Вспоминая прежде нанесенную обиду, похвалу, увлечение, разочарование и т.п., мы можем представить свое состояние, но пережить заново уже не можем, острота ощущения постепенно теряется. Иначе все происходит у лиц застревающего характера: когда они вспоминают о том, что было, чувства "болезненно ударяют в душу". Особенно долго помнятся обиды, так как отрицательные чувства переживаются сильнее. Люди с таким характером нередко злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний.

Малоподвижность проявляется и на уровне мышления: новые идеи нередко усваиваются с трудом, иногда необходимо тратить дни, месяцы, чтобы внушить такому человеку свежую идею.

Инертность и застревание на чувстве, мысли, деле ведут к тому, что и в трудовой деятельности часто проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность, хотя чему-то рядом, что не попало в сферу внимания застревающей личности, может не уделяться внимание вовсе.

Работа с людьми у руководителя с застревающим характером не очень-то ладится. А вот обустройство цеха, придание ему внутренне организованного вида такому человеку можно поручить. Нужно иметь в виду, что вследствие инертности он может несколько злоупотреблять своей властью.

На человека такого характера негативно влияют однообразное травмирование какими-то обстоятельствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмоции. Накопление отрицательных чувств, которые не только сохраняются, но и суммируются, может привести к взрыву. Положительные же эмоции, связанные, например, с успехом, ведут к тому, что у человека возникает "головокружение от успехов", он во всем доволен собой. Немаловажное значение имеет понимание окружающими особенностей этого характера: терпимость к высказыванию давно забытых обид или обвинений, снисходительное отношение к инертности. Не стремитесь перевоспитать его. Инертность сама по себе не определяет, на каких эмоциях, позитивных или негативных, "застрянет" человек. Лучше воспринимать "застревание" на позитивных, чем на негативных переживаниях!

Конформный характер. Наделенные таким характером люди могут действовать, только если находят поддержку у окружающих. Без такой поддержки они теряются, не знают, что делать, что правильно в конкретной ситуации, а что неправильно. Особенность людей конформного характера — отсутствие противоречий со своей средой. Напору убеждающих воздействий они противостоять не могут, { тут же уступают.

Лица конформного характера как бы цементируют коллектив. Незаметные, никогда не выступающие на первый план, они — естественные носители норм общности, ценностей, интересов коллектива. Одно из несомненных достоинств этого типа характера — мягкость в общении, естественная "ведомость", способность "растворить" себя в ценностях и интересах другого.

Недостатки конформного характера связаны с его достоинствами. Легко подчиняясь окружающим, такой человек часто не имеет собственного мнения. Даже если человек конформного характера располагает знаниями, позволяющими сделать правильные выводы самому, он чаще всего следует за окружающими.

ем. Внутренними, глубоко прочувствованными правилами такой личности являются: "быть как все", "не забегать вперед", "не отставать". Впадая в зависимость от мнений, оценок, взглядов окружающих и формируя таким образом свое мировоззрение, они консервативны и не хотят менять среду. Такие люди редко меняют место работы, и если даже сложившиеся отношения им неудобны, обычно терпеливо их переносят. Работники конформного характера могут быть хорошими заместителями. Но их не следует делать начальниками, поручать самостоятельную организацию дела. В этом случае человек скорее всего растеряется, может проявить нерешительность, вплоть до того, что в поисках выхода будет подчиняться своему подчиненному. Если в вашем подчинении оказался такой человек, вы должны четко разъяснить ему свои требования и последовательно руководить им. В этом случае его деятельность станет более продуктивной, более оживленной.

Неустойчивый характер. У людей такого психологического типа нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга и другие высшие человеческие мотивы. В результате такие люди постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Стремление к удовольствиям и развлечениям может быть столь выраженным, что человек пренебрегает элементарными обязанностями, не хочет ничего делать, настроен только на потребление. Он не задумывается над тем, что часто блага жизни получает за счет других. Нежелание трудиться и стремление избежать занятий, не связанных прямо с удовольствием, приводят к тому, что и в сфере развлечений ничему определенному они научиться не могут. Например, не будут систематически учиться играть на гитаре, водить автомобиль и т.п.

Для рабочего коллектива такой человек явно не подарок. Свои обязанности он выполняет неровно, многое делает из-под палки. Снизив контроль или ослабив требования к такому работнику, руководитель тут же увидит, что обязанности не выполняются, дело до конца не доводится.

Благоприятной средой для человека с неустойчивым характером может стать коллектив, учитывающий его интересы, увлечения, склонности. Человек неустойчивого характера оказывается лидером там, где нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. Здесь он может добиться того, что не по силам другим. Понимание этих особенностей и правильное их использование, а не попытки перевоспитания личности, которые обычно оказываются непродуктивными, создают приемлемые условия жизни и деятельности для такого человека. В этих случаях его социальная адаптация оказывается успешной.

Циклоидный характер. При циклоидном характере наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности, настроения. В фазе подъема такие люди выглядят, как гипертимы: они общительны, быстро говорят, легко усваивают новое, оптимистичны, несколько возбуждены, иногда даже перевозбуждены. В фазе спада проявляют противоположные черты: становятся пассивными, медлительными, неохотно общаются, больше молчат. Человеку ничего не хочется делать, все валится у него из рук. Он недоволен собой, ругает себя за вялость, медлительность. Спады и подъемы могут продолжаться от нескольких дней до 2—3 недель, месяца и более. В период подъема такие работники показывают большие, чем свойственны им в среднем, способности. В период спада уменьшается и работоспособность. Мысли у человека "не ворочаются", думать неохота. Руководители замечают неровность труда таких подчиненных, критикуют их за неустойчивость, расхлябанность в работе. Между тем эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными. Человека с циклоидным характером не следует ставить не участки, где требуется постоянно высокий темп труда, где все связано единым ритмом. В период снижения работоспособности такому человеку лучше стараться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня, а трудовую нагрузку снизить. Вредны таким людям и эмоциональные перегрузки.

Знания рассмотренных типов характера нужны руководителю для лучшего понимания своих сотрудников, что в практическом аспекте важно для создания благоприятного климата в организации и повышения работоспособности людей.