

КОЛЛЕКТИВ И ЛИЧНОСТЬ

Борис СЕМЕНОВ,
доцент кафедры организации и управления БГЭУ

В структуре отношений «личность и коллектив» первый элемент обычно рассматривается как субъект руководства, а второй — как объект. При этом принято рассматривать несколько стилей руководства (управления): авторитарный, демократический и либеральный. Они определяются личностными качествами руководителя и внешней средой, воздействующей на него. Пожалуй, главным элементом этой среды является коллектив работающих. Практика показывает, что вопрос о его изучении не менее важный, чем вопрос об изучении и определении эффективного стиля руководителя. Особенно нужно учитывать личные особенности работников.

Гипертим и конформнист: кто лучше?

Основные характеристики стилей подчиненных

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 более эффективно или нейтрализовать их негативные проявления.

В работе отечественных исследователей последних лет предлагается следующая типологизация характеров сотрудников: гиперактивный (гипертим), лабильный, аутистический, демонстративный, психастенический, 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 также сказать, что в обществе примерно 50% людей обладают ярко выраженными качествами принадлежности к одному из девяти названных типов. Остальная половина людей может быть условно отнесена 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, тре-

бующую усидчивости, ограничить контакты, лишить его возможности проявлять инициативу. От такого работника вряд ли будет прок. Он начнет бурно возмущаться скукой 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 организации труда, и в создании климата доброжелательности.

Они не щадят себя. Берутся за многое, стараются везде успеть, торопятся, возбуждены, нередко выказывают высокий уровень притязаний и т.п. Им кажется, что все проблемы могут быть разрешены увеличением темпа деятельности.

Аутистический характер. Люди этого типа малообщительны, держатся официально, никогда не раскрывают своих переживаний перед окружающими. Одним словом — «сухари». Однако это вовсе не так. Эти люди эмоционально воспринимают ситуа-



цию, имеют собственное отношение к жизни, но очень чувствительны, легко ранимы, поэтому предпочитают свой внутренний мир не раскрывать. Потому их и называют аутистическими (лат. ауто — обращенный в себя, замкнутый). В общении с ними можно столкнуться как с повышенной чувствительностью, робостью, так и с абсолютной, «каменной» холодностью и неприступностью.



У аутистического характера есть свои положительные стороны: стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении, самостоятельность поведения, соблюдение правил формально-деловых отношений. Трудности для этого характерологического типа связаны с вхождением в новый коллектив. Дружеские отношения складываются трудно и медленно, но, если складываются, то становятся устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Производственная деятельность такого человека может страдать от того, что он во всем хочет разобраться сам. Однако зачастую новые знания и опыт значительно проще получить за счет общения с другими специалистами. 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 обстоятельствами. Поэтому для них самое важное — наличие доброжелательной обстановки в коллективе. Малейшие проявления гру-

бости или выражение неудовлетворенности их работой может привести к мгновенному состоянию уныния или даже депрессии.

Ошибкой в отношении к человеку с лабильным характером может быть, например, такая ситуация. Начальник, недостаточно ознакомившийся со своими подчиненными, может



покритиковать их, «проработать», ориентируясь (неосознанно) на собственные эмоции. В результате реакция на критику может оказаться неожиданной: женщина будет рыдать, мужчина бросит заявление на увольнение... Обычное «пропесочивание» может обернуться душевной травмой на всю жизнь.

Человек, обладающий лабильным характером, должен научиться жить в «суровом» и «грубом» для его конституции мире, оберегать свою, в некотором смысле слабую, нервную систему от отрицательных воздействий. Черты эмоциональной лабильности могут проявляться негативными сторонами: раздражительностью, неустойчивостью настроения, плаксивостью и т.п. Благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного характера оказывает общение с гипертимами. Прекрасный микроклимат в коллективе определяет продуктивность деятельности таких людей, их 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

того, каким его хотели бы видеть. Обычно у таких людей широкий круг контактов. Как правило, если их отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят, к ним тянутся.

Ярко представлены в этом характере стремление к успеху, желание хорошо выглядеть в глазах окружающих. С разными людьми такой человек может вести себя



по-разному, в зависимости от его цели и «ранга» собеседника.


С опытом и при наличии способностей лица демонстративного характера хорошо различают особенности других людей. Они чувствуют отношение к себе, подстраиваются под него и пытаются им управлять. Надо заметить, что нередко это им удается. Они вырабатывают к себе то отношение, какое хотят, иногда активно манипулируют людьми. Такое желание, сочетающееся с невысоким уровнем интеллекта и неудовлетворительным воспитанием, может привести к авантюризму.

«Развитая» демонстративная личность, если так можно выразиться, формирует и свое мировоззрение, ловко «выдерживая» из принятых взглядов то,

что более всего подходит к типу характера. Трудно придется человеку, если он попадет в коллектив, не учитывающий его личностно-психологического своеобразия. Если окружающие холодны, формальны, не замечают его, сотрудник 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 себя сдерживать, контролировать, направлять свое поведение в нужное русло.

Психастенический характер. Работник с психастеническим 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 он 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 становятся постоянными. В результате для человека этого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ее заменяет стремление все исследовать, оттягивая выводы и решения.

На работника 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 по преодолению психологического барьера при переходе от решения к действию. Очевидно, психостенику противопоказана административная работа.

Улучшить характер такой человек может, развивая образную память, эмоциональность. Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

Застревающий характер. По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. В сфере чувств действует следующий закон. Вспоминая прежде нанесенную обиду, похвалу, увлечение, разочарование и т.п., мы можем представить свое состояние, но пережить его заново — нет, острота ощущения постепенно теряется. Иначе устроены лица 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 работе часто проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность и вместе с тем пассивность и безразличие к тому, что делают коллеги. Работа с людьми у руководителя с застревающим характером не очень-то ладится. А вот обустройство рабочих мест, придание им внутренне организованного вида такому человеку можно поручить.

Следует иметь в виду, что вследствие инертности такой человек может несколько злоупотреблять своей властью. Негативно на него 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 ведут к тому, что у человека возникает «головокружение от успеха», его «несет», он некритически доволен собой.

Конформный характер. Наделенные таким характером люди могут действовать, только если находят поддержку у окружающих. Без такой поддержки теряются, не знают, что им 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 и тут же уступают.

Лица конформного характера «цементируют» коллектив. Незаметные, никогда не выступающие



на первый план, они — естественные носители его норм, ценностей, интересов. 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 достоин-

ствами. Легко подчиняясь окружающим, такой человек часто не имеет собственного мнения. Даже если располагает знаниями, позволяющими сделать правильные выводы самому, он чаще всего следует за окружением. 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 в действиях. Такие люди редко меняют место работы, и если даже сложившиеся отношения им неудобны, обычно терпеливо их переносят. Работники конформного характера могут быть хорошими заместителями руководителей. Но их не следует делать «начальниками», поручать им самостоятельное дело. 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 они постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Стремление к увеселительности 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.

Для коллектива такой человек явно не подарок. Свои обязанности он выполняет неровно, многое делает из-под палки.

Благоприятной средой для человека с неустойчивым характером может стать коллектив, учитывающий его интересы, увлечения, склонности. Он оказывается лидером там, где нужно выпол-

нить приятную, заметную часть работы, связанную с развлечением. И 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 лица 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. Им ничего не хочется делать, все у них валится из рук. Они недовольны собой, ругают 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 работоспособность. Мысли у человека «не ворочаются», думать неохота. Руководители замечают неровность труда таких подчиненных, критикуют их за неустойчивость, расхлябанность. Между тем эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными. Человека с циклоидным характером не стоит ставить на 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. Трудовую нагрузку лучше 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 коллективе и повышения работоспособности кадров.

