



ФАКТОР РОСТА



Ирина Андреева

# **Управление кадрами Руководство для персонала и топ-менеджмента**

Санкт-Петербург  
«БХВ-Петербург»  
2012

УДК 159.9+331.1

ББК 88.5+60.8

А65

**Андреева И. Н.**

А65 Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 416 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0775-2

В книге раскрываются методы оптимизации производственных отношений и способы решения психологических проблем в компании. В том числе автор дает практические рекомендации по проведению собеседования с кандидатом на новую должность, по адаптации и мотивации персонала, разрешению внутриорганизационных конфликтов и профилактике эмоционального насилия на рабочем месте, включая моббинг и буллинг, а также предлагает психологически наиболее безопасную тактику при вынесении выговоров и увольнении сотрудников.

Книга предназначена для руководителей и персонала, специалистов по кадрам и соискателей, студентов и преподавателей, практических психологов и всех, кому интересны психологические особенности управленческой деятельности.

УДК 159.9+331.1

ББК 88.5+60.8

**Рецензенты:**

*И. В. Фурманов*, д-р психолог. наук, проф., завкафедрой психологии факультета философии и социальных наук Белорусского государственного университета;

*Л. В. Финькевич*, канд. психолог. наук, проф., завкафедрой социальной психологии Белорусского государственного педагогического университета.

Подписано в печать 30.11.11.

Формат 60×90<sup>1/16</sup>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 17.

Тираж 2000 экз. Заказ №

«БХВ-Петербург», 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию № 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов

в ГУП «Типография «Наука»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

ISBN 978-5-9775-0775-2

© Андреева И. Н., 2012

© Оформление, издательство «БХВ-Петербург», 2012

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

<b>От автора</b> .....	<b>7</b>
<b>Глава 1. О личности сотрудника организации, а также о кадровых процессах, оказывающих на него непосредственное влияние</b> .....	<b>9</b>
Лебедь, рак да щука: на пути к взаимопониманию .....	9
«Художники» и «мыслители» .....	10
Функциональная асимметрия полушарий мозга .....	11
Темперамент .....	13
Экстраверсия и интроверсия .....	21
«Привет истерику от параноика!», или Как взаимодействовать с трудными сотрудниками .....	23
Вопросы адаптации, или Как помочь сотруднику и организации приспособиться друг к другу .....	40
Docendo discimus, или Как мотивировать сотрудников к обучению .....	56
Вперед и вверх по лестнице карьеры .....	86
Как «направить стопы» топ-менеджера к вершинам производительности .....	98
Новые подходы к управлению временем, или Не торопись и... все успеешь! .....	115
<b>Глава 2. О взаимоотношениях внутри организации и формах делового общения</b> .....	<b>129</b>
Те, кто указывает путь .....	129
Рождение команды .....	143
Описание ролей .....	157
Как починить испорченный телефон, или Коммуникация в организации .....	166
О фокуснике и белом кролике: манипулировать или защищаться? .....	175
Тайный язык делового общения .....	190

Стать Демосфеном? Не сложно...	205
Поговорим о деле, или Особенности проведения деловых бесед	218
Психологическая подготовка к собеседованию для рекрутанта и для кандидата на вакантную должность	229
Стратегии интервью при проведении собеседования с кандидатом на вакантную должность	239
Особенности проведения деловых совещаний	256
<b>Глава 3. О причинах эмоциональных проблем сотрудников организации и о том, как эти проблемы разрешить</b>	<b>269</b>
Конфликты по горизонтали и по вертикали	269
О «терминаторах» в управлении	280
Моббинг, или Эмоциональное насилие на работе	286
Кризис в эпоху кризисов	305
Уходя — уходи, или Психологические аспекты увольнения	330
«Ах, какое блаженство — знать, что я совершенство»: ловушки для ответственных исполнителей	347
Эмоции под контролем	361
Долой «войнушку», или Психологические игры на корпоративной вечеринке	394
<b>Заключение</b>	<b>407</b>
<b>Использованная и рекомендуемая литература</b>	<b>409</b>

В настоящее время — эпоху предприимчивости и стремительного роста объема знаний — в цене компетентные специалисты. Русским аналогом термина «компетентность» является английское слово *intelligence*. Оно происходит от двух корней: *inter* — между и *legere* — различать. Таким образом, понятие «компетентность» означает выбор между несколькими возможностями. Однако для того чтобы выбирать, нужно увидеть и осознать эти возможности.

Более десяти лет я читаю курс психологии управления для студентов, обучающихся специальности «Менеджмент». Замечено, что будущим руководителям при достаточно хорошей теоретической подготовке не хватает практических знаний — знаний того, какие возможности существуют для достижения поставленных целей и какие альтернативы решения проблемы будут действенны в конкретной ситуации. Показать методы решения некоторых проблем и помочь руководителю выбрать из них оптимальные варианты — в этом предназначение книги «Управление кадрами. Руководство для топ-менеджмента и персонала».

Книга состоит из трех глав. Первая посвящена личности сотрудника. Индивидуальные особенности сотрудников рассматриваются в русле кадровых процессов в организации (подбора и адаптации персонала, его оценки, карьеры).

Тема второй главы — проблемы коммуникации персонала в организации, процессы в рабочей группе (лидерство, командообразо-

вании), а также особенности реализации различных форм делового общения.

В третьей главе проводится анализ эмоциональных проблем, возникающих во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными, а также между рядовыми сотрудниками организации (конфликты, моббинг, буллинг, «терминаторный менеджмент»). Предлагаются рекомендации по решению указанных проблем, рассматриваются способы эмоциональной саморегуляции.

Книга «Управление кадрами...» предназначена для руководителей, кадрового резерва на выдвижение, студентов, практических психологов — всех, кому интересны психологические особенности управленческой деятельности.

Большинство статей, которые вошли в эту книгу, являются результатом сотрудничества автора с редактором журнала «Кадровая служба» *Светланой Сильванович*. Я благодарна Светлане за счастливую возможность проявить себя в жанре научно-популярной публицистики, за продуктивное сотрудничество и человеческое взаимопонимание.

Выражаю сердечную благодарность научным рецензентам этой книги: *Игорю Владимировичу Фурманову*, заведующему кафедрой психологии факультета философии и социальных наук Белорусского государственного университета, доктору психологических наук, профессору, и *Людмиле Владимировне Финькевич*, заведующей кафедрой социальной психологии Белорусского государственного педагогического университета, кандидату психологических наук, доценту, за конструктивную критику, мудрые советы и внимание к моей работе.

Я искренне благодарна моему мужу, кандидату исторических наук, доценту *Сергею Шидловскому* — вдохновителю, первому читателю и внимательному критику этой книги.

Буду рада откликнуться на вопросы, отзывы и комментарии по поводу этой книги. Сайт в Интернете: [www.epolotsk.com/psy](http://www.epolotsk.com/psy).

*Ирина Андреева.*  
*г. Полоцк, 2011 год.*



# О личности сотрудника организации, а также о кадровых процессах, оказывающих на него непосредственное влияние

---

---

## Лебедь, рак да щука: на пути к взаимопониманию

Если человек шагает не в ногу со  
своими спутниками — значит он слышит  
бой другого барабана.

*Г. Д. Торо*

Порой мы не можем понять, почему нам легко разговаривать с одними людьми, а с другими мы не находим общего языка. Иногда мы завидуем чьей-то работоспособности, в то время как сами легко устаем и часто нуждаемся в отдыхе. Волнуясь, говорим быстро, словно нам не хватает воздуха, а коллега по работе остается невозмутимым в любой ситуации. Бывает, что нас раздражает занудство или болтливость коллеги. Замечая, что люди разные, мы с трудом приспосабливаемся к этим различиям — возможно, потому, что редко задумываемся об их причинах. Вот и получается, что в одной организации работают Лебедь, Рак и Щука, которым трудно найти общий язык из-за их природной непохожести друг на друга.

В этом разделе мы обсудим индивидуальные различия людей, в основе которых лежат генотипические, врожденные причины. При этом, следуя советам психологов, постараемся «сделать из лимона лимонад», иными словами, найти положительные стороны в том, что дала нам природа.

## «Художники» и «мыслители»

Природными различиями между людьми одним из первых на научном уровне заинтересовался академик И. П. Павлов. Он установил, что у человека преобладает либо первая сигнальная система, сигналами которой являются зрительные, слуховые, вкусовые и другие непосредственные раздражители, либо вторая (словесные сигналы). Тип высшей нервной деятельности с преобладанием первой сигнальной системы Павлов назвал «художественным», с преобладанием второй — «мыслительным». Для «среднего» типа характерна относительно одинаковая роль первой и второй сигнальных систем.

Ответьте на следующие вопросы, пользуясь одиннадцатибалльной шкалой. Категорическому отрицанию соответствует 0 баллов, безоговорочному согласию — 10. Но, если, например, первый же вопрос поставит вас в тупик, поскольку вы не относите себя к мрачным личностям, но в то же время не торопитесь пополнить ряды счастливых оптимистов, то в вашем распоряжении все остальные баллы — от 1 до 9.

1. У меня преобладает хорошее настроение.
2. Я помню то, чему учился несколько лет назад.
3. Прослушав раз-другой мелодию, я могу правильно воспроизвести ее.
4. Когда я слушаю рассказ, то представляю его в образах.
5. Я считаю, что эмоции в разговоре только мешают.
6. Мне трудно дается алгебра.
7. Я легко запоминаю незнакомые лица.
8. В группе приятелей я первым начинаю разговор.
9. Если обсуждают чьи-то идеи, я требую аргументов.
10. У меня преобладает плохое настроение.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам 1, 2, 5, 8, 9 (левое полушарие) и 3, 4, 6, 7, 10 (правое полушарие).

Если ваш «левополушарный» (Л) результат более чем на 5 баллов превышает «правополушарный» (П), значит, вы принадлежите к логическому типу мышления. Вы оптимист и считаете, что большую часть своих проблем решите самостоятельно. Как правило, вы без особого труда вступаете в контакт с людьми. В работе и житейских делах больше полагаетесь на расчет, чем на интуицию. Испыты-

вае больше доверия к информации, полученной из печати, чем к собственным впечатлениям. Вам легче даются виды деятельности, требующие логического мышления. Если профессия, к которой вы стремитесь, требует именно логических способностей, то вам повезло. Вы можете стать хорошим математиком, преподавателем точных наук, конструктором, организатором производства, программистом ЭВМ, чертежником.

П превышает Л более чем на 5 баллов. Это означает, что вы человек художественного склада. Представитель этого типа склонен к некоторому пессимизму. Предпочитает полагаться больше на собственные чувства, чем на логический анализ событий, и при этом зачастую не обманывается. Не очень общителен, но зато может продуктивно работать даже в неблагоприятных условиях. Его ожидает успех в таких областях деятельности, где требуются способности к образному мышлению — художник, актер, архитектор, врач, воспитатель.

П отличается от Л в любую сторону менее чем на 5 баллов. Перед человеком, в равной степени сочетающим в себе признаки логического и художественного мышления, открывается широкое поле деятельности. Зоны его успеха там, где требуется умение быть последовательным в работе и одновременно образно, цельно воспринимать события, быстро и тщательно продумывать свои поступки даже в экстремальной ситуации. Менеджер и испытатель сложных технических систем, лектор и переводчик — все эти профессии требуют гармоничного взаимодействия противоположных типов мышления [108].

## **Функциональная асимметрия полушарий мозга**

Известно, что головной мозг состоит из двух полушарий, правого и левого, соединенных межполушарной спайкой — мозолистым телом. Асимметрия в функциях полушарий была открыта в XIX веке, когда ученые обратили внимание на различные последствия повреждения правой и левой половины мозга. Полушарная специализация заключается в доминантной роли одного из полушарий в конкретной ситуации и при выполнении определенных задач [104].

Посмотрите на рисунок. Какое лицо вам кажется более веселым и довольным?

Это лицевой экспресс-тест Дж. Джейна. С его помощью вы можете определить, какое полушарие у вас является доминирующим (ведущим). Если левое лицо кажется Вам более веселым и довольным, то доминирует правое полушарие, если же правое — ведущим является левое полушарие. Правое полушарие, ответственное за творчество, управляет левой стороной тела, а левое полушарие, ответственное за логику, причинные связи и речь, управляет правой стороной тела.



Рис. 1

При доминировании **правого полушария** человеку в большей мере присущи следующие особенности:

- преобладание эмоций и интуиции над рациональностью;
- интуитивное образное мышление;
- преобладание отрицательных эмоций;
- чувственное восприятие информации, ее обработка в реальном времени и пространстве;
- преобладание синтетического (целостного) восприятия;
- эпизодическая, контекстная произвольная память, которая выражается в быстром узнавании и упорядочивании информации о прошлом;
- распределенное внимание, то есть возможность заниматься несколькими делами одновременно;
- точная интерпретация мимики и жестов;
- превалирование подсознания.

При доминировании **левого полушария** характерны следующие особенности:

- ❑ доминирование логического мышления над эмоциями и интуицией;
- ❑ формальная логика и понятийное мышление;
- ❑ преобладание положительных эмоций;
- ❑ логическое восприятие и установление мысленных связей между фактами и обстоятельствами;
- ❑ преобладание аналитического восприятия;
- ❑ хорошая ориентация в пространстве;
- ❑ семантическая произвольная память, допускающая большие вариации воспроизведения и прогноз на будущее;
- ❑ концентрированное внимание; значимость сознания [7].

Правое и левое полушария могут быть представлены приблизительно одинаково. Например, у женщин доминирование левого или правого полушария выражено меньше, чем у мужчин.

Как уже отмечалось, левая и правая стороны мозга соединены нервными волокнами мозолистого тела, которое дает возможность полушариям обмениваться информацией. Согласно гипотезе К. Сагана наиболее творческие элементы культуры — искусство, музыка, наука, техника — являются результатом совместной работы левого и правого полушарий мозга. Саган предполагает, что человеческая культура является функцией мозолистого тела. У женщин мозолистое тело толще, чем у мужчин, и больше соединений между левой и правой сторонами мозга. Результатом большего количества соединений является более быстрая речь представительниц прекрасного пола, а также их способность вести одновременно несколько не связанных друг с другом дел. С учетом «многоканальности» нервных соединений между полушариями становится понятным, как женщина может составлять быстрые и точные суждения о людях и ситуациях на уровне интуиции [75].

## Темперамент

Одной из наиболее важных индивидуально-типологических особенностей человека является **темперамент** — динамические особенности протекания нервных процессов и поведения человека. Со времен античных врачей Гиппократ и Гален известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Для определения типа темперамента в психологии используются тестовые методики, например тест-опросник Г. Айзенка. На практике определить тип темперамента можно по скорости реакций и особенностям поведения человека. Психологические различия в типах темперамента ярко проявляются в поведении людей в необычных, нестандартных ситуациях.

Представим себе, что работа четверых коллег вызвала критические замечания руководителя. Как каждый из них будет реагировать на критику? Холерик вспылит, начнет спорить, доказывая, что его вины нет, что руководство само виновато, поскольку не обеспечило в срок поставки необходимого оборудования. Сангвиник постарается уверить руководителя в том, что все не так уж плохо, допущенные просчеты обязательно будут исправлены, и постарается перевести разговор на другую тему. Флегматик спокойно пропустит мимо ушей критические замечания («А Васька слушает да ест»), не понимая, почему начальник из-за пустяка так разошелся. Меланхолик очень расстроится и скажет про себя: «Ну что ж, мне опять не повезло. Никто меня не любит. И вообще жизнь не удалась...».

Распознать темперамент можно *по особенностям речи*. Громкая, быстрая, отчетливая речь с правильными интонациями, сопровождаемая живыми жестами и выразительной мимикой, характерна для сангвинического темперамента. У флегматиков речь медленнее, чем у представителей других типов темперамента, спокойная, равномерная, иногда с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики. Речь торопливо-напряженная, порывистая, как бы захлебывающаяся присуща холерикам. Холерик склонен перебивать собеседника, в разговоре перехватывает инициативу, горячо настаивает на своем. Если он возражает или перебивает, то скорость и громкость речи возрастают. У меланхоликов, как правило, речь приторможенная, тихая, иногда снижающаяся до шепота.

Тип темперамента очень важно учитывать в деятельности, поскольку сотрудники с различными типами темперамента склонны предпочитать определенные способы действий и стратегии деятельности — те, которые способствуют их успеху при минимуме затрат. Особенности общения с коллегами, как будет показано ниже, также обусловлены различиями в свойствах темперамента.

Девиз *холерика*: «Ни минуты покоя». Его достоинства: энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, под-

вижность, незлопамятность; отрицательные черты — несдержанность, конфликтность, вспыльчивость, агрессивность. Холерик быстро устанавливает социальные контакты, однако если партнеры по общению не соответствуют его ожиданиям, он скоро теряет к ним интерес и завязывает новые знакомства.

Холерик склонен переоценивать свои силы. Он инициативен в деятельности, стремится в «первые ряды», но ему не хватает выдержки. Такой человек, по мнению И. Канта, охотно делается начальником, который руководит делами, но сам вести их не хочет. В работе характерна цикличность. Холерик способен со всей страстью отдаться делу, за которое взялся, увлечься им. Однако в подавленном состоянии, при упадке веры в свои возможности, забрасывает начатую работу.

Для данного типа темперамента в наибольшей степени соответствует работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов, допускающая импровизацию. Замедленный и спокойный темп работы для холерика подходит мало. В отношениях с ним недопустима резкость, несдержанность. Любой его поступок должен быть требовательно и справедливо оценен. Холерик должен быть все время занят делом, иначе он направит свою активность на коллектив и может разложить его изнутри [7].

**Татьяна Алексеевна** — менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример. В ответ на критику сердится и может сорваться.

В отношениях с *сангвиником* нужно руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Его положительными качествами являются жизнерадостность, общительность, подвижность. Среди отрицательных — зазнайство, разбросанность, легкомыслие, не-

обязательность. По мнению А. П. Чехова, этот человек «постоянен в своем непостоянстве» [116].

В общении сангвиник является инициатором, легко адаптируется к новому коллективу и способен занять в нем лидирующее положение. Вместе с тем милый человек сангвиник может давать обещания ради сохранения хороших отношений, а поэтому далеко не всегда их выполняет.

Внимание сангвиника нестабильно, оно быстро и легко переключается. Он охотно берется за каждое новое дело, быстро включается в работу. Однако если дело требует терпения, то сангвиник может быстро отступить. И. Кант считал, что работа сангвиника скоро утомляет, но он без устали занимается тем, что в сущности есть только игра, ибо игра всегда связана с переменами, а выдержка не по его части.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой деятельности и ритма. Перед ним нужно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиник требует детального и частого контроля над деятельностью.

**Вероника Матвеевна** — старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение — веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» — отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет все: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.



Ведущим принципом во взаимоотношениях с *флегматиком* является принцип: «Не торопи!» Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий, педантизм, подчеркнутая аккуратность. Вместе с тем для него характерны медлительность, иногда безразличие к эмоциональной стороне жизни. Флегматик медленно устанавливает социальные контакты, в новом окружении склонен замыкаться в себе. Он мало проявляет свои чувства и долго не замечает, что кто-то хочет с ним познакомиться. В то же время флегматик очень постоянен в своем отношении к человеку, любит находиться в узком кругу старых знакомых, в привычной обстановке.

При всей медлительности флегматика нельзя назвать лентяем. По мнению И. Канта, флегма означает отсутствие аффекта, а не инертность (безжизненность). Флегма как сила — это способность приходить в движение хотя и не легко и не быстро, но зато надолго. «Тот, у кого в крови добрая доза флегмы, нагревается медленно, зато долго хранит тепло», — писал великий философ.

Внимание флегматика в меру устойчивое, при этом он с трудом его переключает. Флегматик не любит новое и предпочитает проверенные методы работы, он самостоятельно контролирует свою деятельность. Он редко проявляет инициативу. Своей цели достигает медленно, но упорно.

Для флегматика оптимальна работа, требующая медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Данный тип темперамента не может работать при дефиците времени. Его нельзя быстро переключать с одной работы на другую. Флегматик требует систематического внимания, но без понукания.

**Лев Викторович** — бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо; никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

В отношениях с *меланхоликом* главный принцип: «Не навреди!» Его отличают высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. При этом для него характерны следующие отрицательные черты: невысокая работоспособность, мнительность, ранимость, замкнутость. Меланхолик отличается осторожностью в контактах, повышенным интуитивным восприятием отношения к себе окружающих людей. Повышенная эмоциональная чувствительность вызывает у него постоянную потребность в сопереживании. Именно сопереживание становится для меланхолика стимулом к контактам с людьми.

Меланхолик отличается ранимостью и обидчивостью. Согласно шутиливой характеристике, данной А. П. Чеховым, глаза меланхолика всегда готовы прослезиться, а сам он печально уведомляет близких о том, что «валериановые капли ему уже не помогают» [116].

Человек с меланхолическим типом темперамента большое значение придает мелочам. Он болезненно и долго переживает неудачи и наказания, опасается перемены мест, изменения уклада жизни. Стремится быть «в тени». В новых, особенно конфликтных ситуациях теряется, работает ниже своих возможностей. Склонен недооценивать свои силы и переоценивать препятствия. Вместе с тем меланхолик очень обязателен, он с трудом дает обещания, потому что не может его не исполнить, но сомневается, в состоянии ли он его исполнить (И. Кант).

Данный тип темперамента лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сводится к минимуму. Монотонная работа его не тяготит. В привычной обстановке и в дружном коллективе меланхолик успешно выполняет порученное дело. В отношениях с ним недопустима не только резкость, но и повышенный тон, ирония, он весьма чувствителен к интонациям. О проступке с меланхоликом лучше поговорить наедине. Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность, волю.

**Константин Анатольевич** — инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невнимание.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

В настоящее время деловая активность чаще всего протекает под девизом: «Время — деньги». В этой связи интересно, каковы у представителей различных типов темперамента отношения со временем. Дело в том, что восприятие времени в зависимости от типа темперамента различается. Например, у холерика субъективно переживаемое время сильно опережает ход реального времени. Он всегда устремлен вперед, в будущее; прошлое его не интересует. Субъективно переживаемое время у него сильно спрессовано. У сангвиника субъективно переживаемое время также опережает ход реального времени, но не настолько, как у холерика. Сангвиник спешит жить, постоянно испытывая дефицит времени. У флегматика субъективно переживаемое время отстает от объективного. Времени у него всегда хватает, даже есть некоторый его излишек. Он ориентирован в прошлое, медленно привыкает к изменениям. Для меланхолика движения времени как будто не существует. Обездвиженность времени во многом соответствует его внешней обездвиженности, замкнутости, тревожности. Как и флегматик, меланхолик привязан к прошлому [125].

Известно, что производительность труда во многом обусловлена совместимостью работников. На производстве наиболее со-

вместимы люди с противоположными темпераментами. Так, при прочих равных условиях флегматику проще работать с сангвиником, сангвинику — с меланхоликом, а меланхолику — с флегматиком.

Темперамент относительно устойчив и мало изменяется под влиянием среды. Тем не менее им можно и нужно управлять. Сформированный характер, как говорят психологи, «снимает» темперамент, то есть позволяет контролировать его нежелательные проявления. Так, воспитанный холерик, охваченный бурными переживаниями, не позволит себе выплеснуть их на коллег, а умеющий держать себя в руках меланхолик не разрешит себе «раскиснуть» при неудаче и не станет ныть, отравляя жизнь окружающим.

Прикладное значение знаний о темпераменте для его обладателя состоит в сдерживании негативных особенностей, которые проявляются в поведении. Например, холерику нужно помнить о том, что его активность может носить разрушительный характер. Сангвинику следует, особенно в важных вопросах, быть серьезнее. Флегматику — не забывать, что желательнее действовать несколько быстрее, а для меланхолика важно уметь отделять неудачи от катастроф, неурядицы — от бед, частные промахи — от крушения жизненных планов.

Тип темперамента является для человека не только источником сложностей, но и потенциалом сильных сторон его личности. Так, если вы чувствительный меланхолик, значит вы прекрасный друг и чаще других способны на жертвенный героический поступок. Если вы надежный флегматик, то за вами, как за каменной стеной, могут спрятаться ваши близкие, друзья и подчиненные. Если вы энергичный холерик, то хорошо умеете ставить цели и их добиваться, что способствует успешности вашего жизненного пути. Если вы неунывающий сангвиник, то от вас исходит солнечный свет вашего оптимизма и жизнелюбия.

Среди успешных руководителей чаще всего встречаются сангвиники, реже — флегматики или холерики. Сангвиники наиболее «универсальны», флегматикам больше подходит административная работа в устоявшихся условиях, холерикам — работа в молодых фирмах, рискованных проектах, а также с клиентами, которых нужно увлечь. Меланхолики не слишком подходят на роль руководителя, но могут быть великолепными аналитиками.

## Экстраверсия и интроверсия

Понятия «экстраверсия» и «интроверсия» были введены К. Юнгом для обозначения двух противоположных типов личности.

Для того чтобы определить, к какому из типов — экстраверт или интроверт — вы принадлежите, ответьте на следующие вопросы:

- Предпочитаете ли вы немедленную деятельность предварительному планированию действий?
- Чувствуете ли вы себя счастливым, когда заняты делом, требующим немедленных действий?
- Принадлежит ли инициатива при завязывании новых знакомств, как правило, Вам?
- Склонны ли вы действовать быстро и решительно?
- Считаете ли вы себя увлекающимся человеком?
- Почувствовали бы вы себя очень несчастным, если бы оказались не в состоянии иметь многочисленные социальные контакты?

Чем больше утвердительных ответов, тем более вы склонны к экстраверсии.

**Экстраверсия** — обращенность психики наружу, тенденция направлять свою энергию вовне. Лица экстравертного типа, как магнит, притягивают предметы и явления внешнего мира. Их решения и поступки обусловлены не субъективными взглядами, а объективными отношениями. Экстраверты открыты, «расторжены», хорошо завязывают и поддерживают социальные контакты. Им свойственны общительность, социальная адаптивность, инициативность, гибкость поведения, но малая настойчивость. Экстраверты в большей мере склонны действовать под влиянием внезапного побуждения, чем по намеченной программе. Лица экстравертного типа имеют стабильную самооценку и реалистичные притязания. Они мало подвержены утомлению и имеют низкий уровень тревожности.

По мнению К. Юнга, опасность экстраверта заключается в том, что он «втягивается в объекты и сам в них совершенно теряется». Экстраверт мало чувствителен к своим внутренним переживаниям и голосу интуиции, «все его сознание глядит наружу» [127, с. 370]. Поэтому собственное здоровье может практически не приниматься им во внимание. В то же время экстраверт может жертвовать собой ради внешнего «объекта» (какого-либо человека, идеи, проекта) и

жить в соответствии с «культурными идеалами», не принимая во внимание собственные потребности. Будучи весьма общительным, но не обладая способностью глубокого проникновения во внутренний мир партнера, экстраверт может высказывать бестактные суждения и действовать, не считаясь с другими людьми.

**Интроверсия** — обращенность сознания внутрь. Внутренний мир человека для интровертов более значим, чем мир предметов и внешних обстоятельств. Интроверты скромны, самодостаточны, могут быть излишне скованными в личных контактах и испытывать трудности в общении. Им присуща наблюдательность, фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, трудности в социальной адаптации, но достаточная настойчивость. Интровертам нелегко включиться в групповую деятельность, они предпочитают индивидуальную работу. Если экстраверты активно влияют на окружающую среду, то интроверты к ней приспособляются. Интроверты менее выносливы в стрессе и более тревожны, чем экстраверты.

Сила и слабость интроверсии состоит в принятии решения с опорой не на объективные факторы, а на субъективную оценку воспринимаемого. С одной стороны, это позволяет человеку быть независимым от давления группы, принимать решения на основе собственных принципов и убеждений. С другой стороны, интроверсия может способствовать эгоцентризму, необоснованным претензиям, субъективизму в принятии решений.

Физиологической основой отличий между экстравертами и интровертами является разный уровень возбудимости коры головного мозга. У экстравертов этот уровень ниже, они менее чувствительны к сенсорной стимуляции (активации органов чувств). Экстраверты ищут острых впечатлений, чтобы повысить возбуждение, а интроверты стараются избегать ситуаций, которые могут вызвать слишком сильное возбуждение. В связи с этим экстраверты будут получать удовольствие от таких занятий, как быстрая езда на автомобиле, прыжки с парашютом, употребление стимулирующих веществ. Интроверты не любят заниматься спортом и рисковать, они скорее предпочтут спокойные занятия (чтение, спокойный отдых на природе).

Приведенные типологии не противоречат друг другу, они равноценны и являются взаимодополняющими. Преобладание правого полушария мозга обеспечивает доминирование первой сигналь-

ной системы (образной), а левого — второй (то есть логических функций). Меланхолический темперамент относится к «мыслительному типу», в то время как сангвиник, флегматик и, в первую очередь, холерик тяготеют к «художественному типу». К экстравертированному типу относят холерика и сангвиника, к интровертированному — флегматика и меланхолика.

Знание природных особенностей коллег позволяет оптимизировать деятельность и общение; понимание того, что их нельзя изменить по собственному или чужому желанию, делает нас более толерантными по отношению к окружающим.

## **«Привет истерику от параноика!», или Как взаимодействовать с трудными сотрудниками**

Человек подобен дроби: в знаменателе — то, что он о себе думает, в числителе — то, что он есть на самом деле.

Чем больше знаменатель, тем меньше дробь.

*Л. Н. Толстой*

Наверное, практически у всех был (или есть) на работе какой-то сотрудник, который вызывает беспокойство, отвлекает от работы (потому что им заняты все мысли), раздражает, разочаровывает, истощает. В этом разделе речь пойдет о патологиях личности. Сразу оговорюсь, что это не психические расстройства, не заболевания, а скорее острые углы характера. Вместе с тем личностные расстройства более опасны, чем, например, депрессия или тревога. Они заставляют человека постоянно руководствоваться аномальными моделями поведения как в профессиональных, так и в социальных отношениях. Патологии личности представляют собой реальную угрозу здоровью на рабочем месте, потому что работа с таким человеком сама по себе является источником стресса.

Никто в мире не совершенен. Никто не имеет идеальных генов, не получил идеального воспитания и не живет в идеальных обстоятельствах. По этой причине мы все в чем-то дисфункциональны, и неудивительно, что, читая эти строки, вы можете найти признаки личностных расстройств не только у коллег по работе

(по принципу «Так это же наш начальник!»), но и у себя. Когда мы спрашиваем себя о том, как справиться с такими людьми (или, что более гуманно: как им помочь?), мы должны подумать и о том, как справиться со своими проблемами и как помочь себе.

## Признаки расстройств личности

Американские психологи А. Каваиола и Н. Лавендер указывают, что большинству расстройств личности присущ определенный перечень симптомов [37]. Среди них одним из главных является *неспособность эффективно взаимодействовать с другими*. Если вы имеете повторяющиеся проблемы во взаимоотношениях с каким-то человеком, то это говорит о возможном наличии у него личностного расстройства. С такими людьми все получается как-то не так: игнорируются разумные требования, не выполняются установленные правила, различия мнений превращаются в конфликты, рядовая ошибка становится поводом для корпоративной тяжбы. Когда в организации возникают проблемы, то именно дисфункциональные сотрудники оказываются в центре конфликта: строчат докладные записки, сплетничают, на кого-то злятся и кому-то непрерывно жалуются.

Парадоксально, но человек с личностным расстройством рассматривает *симптомы расстройства как свои достоинства и сильные стороны*, которыми гордится и которые не хочет менять. Получается как в известном анекдоте: приходит женщина к психиатру и говорит: «Доктор, мой муж считает, что он — курица». Психиатр отвечает: ««Ну что ж, приводите его, и я его вылечу». А жена в ответ: «Я не могу — нам нужны яйца».

Изводя других, человек с личностным расстройством считает именно их источниками своих неприятностей. Дисфункциональный сотрудник не способен понять, что проблема в нем самом, и ни за что не согласится с тем, что именно ему, а не окружающим, необходима помощь психолога. Поэтому такому сотруднику обычно бесполезно указывать на его ошибки.

Еще одним симптомом личностного расстройства является *отсутствие сочувствия*. Некоторые люди так и не научились быть чуткими и отзывчивыми к другим. Такое бывает, если родители не проявляли сочувствия, пренебрегали ребенком или жестоко с ним обращались. Отсутствие опыта переживания может сделать человека совершенно глухим к нуждам других людей.



Человек с расстройством личности настолько *поглощен своими собственными целями и интересами*, что не обращает внимания на переживания окружающих. Собственные, часто неосознанные, цели таких сотрудников могут вступать в противоречие с целями организации и препятствовать их осуществлению. Для того чтобы доказать свою правоту, дисфункциональные сотрудники могут прибегать к саботажу. Так, один из врачей был недоволен новой системой учета, потому что чувствовал, что она повлечет за собой много бумажной работы. Взбешенный тем, что, невзирая на его протесты, эту систему все же внедрили, он намеренно стал делать ложные записи.

Следующий признак дисфункциональности — *нарушение границ*. Роли, которые должны выполнять сотрудники, включают скрытые границы. Люди с расстройствами личности часто их нарушают. Так, компетентный в социальных отношениях сотрудник знает, когда уместен черный юмор и кто из коллег может его оценить, когда можно говорить правду в глаза, а когда лучше промолчать, через кого можно косвенным путем повлиять на мнение руководителя, как без ущерба для других достигнуть своей цели. Дисфункциональный сотрудник не обращает внимания на индивидуальные различия людей, психологические границы между ними, их иерархический статус в организации, не учитывает особенности ситуации.

Для дисфункциональных сотрудников характерна *стереотипная модель мира*, которая остается неизменной во всех ситуациях. У людей с личностными расстройствами существуют *жесткие, иррациональные, «принципиальные» убеждения о мире и людях в нем*, например: «Совершать ошибки означает быть неудачником», «Люди ко мне цепляются», «Я всегда должен быть в центре внимания», «Только по-настоящему талантливые люди могут меня понять». Они ведут подобных людей к моделям дисфункционального поведения на рабочем месте.

## **Нарцисс: «пришел, увидел, победил!»**

*Вам, наверное, известен анекдот о хирурге, который сообщает пациенту результаты обследования. Пациент: «Доктор, скажите мне прямо, что показывает рентген?» Врач: «У меня есть две новости, хорошая и плохая. С какой начать?» Пациент: «С плохой». Доктор: «Ну что же, вам осталось жить примерно шесть*

недель». Пациент: «О боже! Какая же может быть теперь хорошая новость?» Доктор: «Вчера я переспал со своей секретаршей».

Невнимательный и явно эгоцентричный доктор из этого анекдота является хорошей иллюстрацией «нарцисса». Поглощенность собственным имиджем мешает таким людям проявить сочувствие к другим.

Первый опыт общения с «нарциссом» может быть позитивным, потому что подобные люди часто проявляют себя как трудоспособные, успешные, творческие. Однако они упорно работают скорее для удовлетворения собственных нужд, чем потребностей организации.

Часто они действительно обладают каким-либо качеством или талантом, который отличает их от других. Такие люди привыкли находиться в центре внимания и не представляют, как можно быть одним из «простых смертных». Один «нарцисс» как-то заявил, что не хотел бы получить Нобелевскую премию, так как тогда он стал бы одним из «рядовых» лауреатов этой премии.

«Нарциссы» не любят рутинную деятельность, например готовить доклады, ходить на регулярные собрания и заниматься бумажной работой. Они считают, что у них особые способности, которые организация должна использовать. Нарциссы верят, что любые их идеи непременно являются блестящими. Такие люди полагают, что они выше других, поэтому часто выходят за пределы своей власти, принимая решения, которые они не компетентны принимать, и наделяя себя задачами, которые не способны выполнить. Свое чувство превосходства «нарциссы» выражают разными способами, среди которых неуважение к власти, нарушения этики, унижение окружающих, игнорирование предельных сроков окончания работ.

В межличностных отношениях «нарцисс» проявляет себя как несносный и требовательный. На первом месте у него всегда собственные нужды, более того, он считает, что имеет право требовать от других удовлетворения своих потребностей. Когда другие не реагируют должным образом, то «нарцисс» будет срывать и оскорблять их. Поэтому у «нарцисса» мало стабильных и близких отношений, хотя он часто хвастает, что у него много друзей.

Нарциссизм может прогрессировать в результате быстрого карьерного роста. «Нарциссы» обычно видят в себе лидеров, и их часто назначают на руководящие должности. Чем более высокую

должность занимает человек в организации, тем выше становится его самооценка и одновременно уменьшается внешний контроль. Это приводит к непомерному росту нарциссизма, который превращается в чрезмерную уверенность и ощущение избранности, проявляется в неуважении к другим людям. Нарциссизм в организации — вещь заразная, он часто пронизывает все уровни руководства. Так, если генеральный директор считается недоступным даже для своих непосредственных подчиненных, то его заместители будут также вне доступа для директоров подразделений и менеджеров среднего звена.

«Нарцисс» является одним из самых трудных типов руководителя. Он будет требовать, чтобы вы работали нереально долго, не признавая вашего права на жизнь вне работы. В его представлении вы только работник. Такой начальник будет ожидать от вас блестящих идей и нетривиальных планов. При этом если эти идеи будут работать, то успех «нарцисс» будет приписывать себе, а если провалятся, то вас сделают козлом отпущения.

Такой руководитель будет ожидать от вас безмерного восхищения своей особой. В благодарность он будет эксплуатировать вас из корыстных побуждений, но при этом не ждите от него благодарности. Часто такой начальник злоупотребляет властью. Обычное для него дело — словесное унижение, сексуальные домогательства. У «нарцисса»-руководителя отсутствует сочувствие к людям, и он считает, что правила поведения существуют для других, а он — особенный — «выше правил». «Нарцисс» часто унижает других, поскольку для него это способ повышения его собственной самооценки.

Если вы работаете на администратора-«нарцисса», то не принимайте его замечания на свой счет. То, что ваш босс не ценит вас, не связано с реальным качеством вашей работы. Просто «нарцисс» не способен проявить симпатию и удовлетворить потребность другого человека в признании. Вам нужно научиться справляться с ситуацией и контролировать свои эмоции, которые чаще всего будут отрицательными — гнев, грусть, возмущение, неуверенность в себе. Следует иметь в виду, что хронический эмоциональный стресс, в который вас «загоняет» руководитель-«нарцисс», способствует появлению психосоматических симптомов (головных болей, напряжения, желудочно-кишечных расстройств). Вам нужно стать очень «толстокожим», потому что придется справляться с довольно сильными негативными воздействиями.

Работа с коллегой-«нарциссом» — вещь не весьма приятная. Пока вы работаете, он будет много времени заниматься своей внешностью. Однажды вы обнаружите, что он берет без спроса ваши офисные принадлежности или убирает вещи с вашего стола, но боже упаси вас дотронуться до его вещей! Он будет нечувствителен к вашим чувствам и проблемам. После того как вы изольете ему душу, можете услышать что-то вроде: «Ну, у тебя все? Пойдем что ли, уже обедать пора». В ситуации конфликта он будет ждать, что вы вступите в схватку, сам же будет наблюдать, как вы сражаетесь, с безопасного расстояния.

Ни при каких обстоятельствах вы не должны показывать «нарциссу» свою личную жизнь. Любые проблемы в семье, промахи и трудности, которые у вас могли быть, от «нарцисса» необходимо скрывать, иначе он обязательно использует эту информацию против вас.

Наиболее эффективное средство общения с «нарциссом» — это проникновение под его маску эгоцентризма к чувствам неполноценности и неуверенности в себе, которые и являются его движущей силой. Как это ни странно, вы сможете добиться гораздо большего в отношениях с «нарциссом», если поможете ему построить его самооценку. Для этого надо помочь такому человеку меньше стыдиться своих комплексов, укрепляя свои реальные достоинства. Иными словами, нужно хвалить его подлинные черты и поступки. При этом надо использовать тот язык, который нарцисс понимает лучше всего: «восхищаться», «превосходный», «самый лучший», «выдающийся», «лидер».

В общении с «нарциссами» нужно помнить, что их практически невозможно изменить: для этого нужны годы и, желательно, какое-нибудь чудо. Не стоит бороться с их эгоизмом и подозрительностью — это бесплодный подход. Избегайте попасть в ловушку самообвинения и чувства неполноценности, помните: проблемы «нарцисса» — не ваши проблемы.

## **Личность с истерическим расстройством: «Свет, камера... мотор!»**

*«Третий столб» в анекдоте, который вы сейчас прочтете, отражает мечты личности с истероидным расстройством.*

*Разговаривают три телефонных столба. Первый говорит: «А вот мне обещали, что я буду носителем важной информации».*

*Второй: «А мне ввали, что я буду произведением искусства, котормым будут восхищаться люди».*

*Третий молчит. Первые два столба спрашивают: «Ну а ты кем должен был стать?» Тот угрюмо: «Начальником... Я хотел ничего не делать, привлекать к себе внимание, стоять в центре обзора и быть ведущим в своей области...».*

Наиболее точно определить данный тип личности можно одним словом: «театральный». Самое важное для таких людей — находиться в центре внимания. Для этого они постоянно используют свою внешность, вызывающее или провокационное поведение, демонстрируют излишнюю драматизацию и преувеличенное выражение эмоций. Многие из истериков имеют музыкальные и сценические таланты. Повышенного внимания такие люди могут добиваться своим обаянием, дружелюбием и коммуникабельностью, а когда нужно — прибегая к истерическому поведению.

Э. Фромм характеризует истерическую личность как личность с рыночной ориентацией, которая стремится к саморекламе. В сферах деятельности, где быть в центре внимания — производственная необходимость (например, в сферах обслуживания, образования, а также маркетинга, рекламы, продаж), истерические личности часто добиваются большого успеха. Однако следует иметь в виду, что под внешним дружелюбием и общительностью истерика скрывается поверхностный, неискренний и капризный человек.

Не все люди с истерическим расстройством одинаковы. Так, истерик-миротворец характеризуется желанием успокаивать других, искать их одобрения и доказывать другим, что они достойные люди. Буйный истерик известен склонностью к крайним эмоциональным состояниям и периодам импульсивного притворства, которые чередуются с периодами депрессии, уныния и плохого настроения. Лицемерного истерика характеризует внешняя маска дружелюбия и общительности, за которой скрывается его ненадежность, уныние и частые обиды. «Театральные» истерики известны своим обаянием и драматичным, жаждущим внимания поведением, они очень изменчивы и могут предугадывать, чего окружающие ожидают от них. Инфантильный истерик по-детски надувает губы, настырен в своих требованиях, он боится быть отвергнутым и брошенным. Оживленный истерик известен энергичностью, легкомысленным обаянием, импульсивностью и оптимистичным мировоззрением.

Потребность быть в центре внимания роднит истерика с нарциссом. Однако нарцисс требует внимания с ощущением, что это

внимание ему обязаны уделять. Истерик же чувствует, что при всем старании привлечь внимание его никогда по-настоящему не оценят, он никогда не сможет завоевать одобрения других. Когда все идет не слишком удачно, истерики могут впасть в депрессию, прибегать к суицидальным угрозам или попыткам самоубийства.

Отсутствие у истерика эмоционального контроля делает его плохой кандидатурой на большинство руководящих должностей. Однако часто благодаря своей коммуникабельности, уверенному личному стилю истерики могут показать себя в качестве подходящих кандидатов на руководящие позиции.

Истеричный начальник довольно капризен, его неустойчивое эмоциональное состояние часто приводит к импульсивным поступкам: вот он только что кричал на вас, а через минуту уже хвалит ваш новый костюм. Такой руководитель обычно полон идей и вариантов решения проблемы, однако не нужно ожидать, что именно он будет их реализовывать. Если ваш руководитель — истерик, нужно быть готовым к тому, что у вас будет много черной работы, в то время как он будет порхать по офису и развлекать присутствующих. Если же дела идут плохо, начальник с истероидным расстройством начинает работать «всеерьез»: чтобы навести порядок, увольняет своих сотрудников.

Для того чтобы хорошо ладить с таким типом руководителя, вам потребуется большое терпение. Если вы более компетентны, чем ваш босс, будьте готовы к тому, что именно ему будут доставаться все лавры от выполненной работы. Истерик делает лучше всего одну вещь: рекламирует самого себя. Вы никогда не почувствуете, что вас по-настоящему ценят. Неудивительно: главный герой больше интересуется собой, чем признанием второстепенных персонажей.

Вам придется принять тот факт, что в любой момент вы можете стать героем или козлом отпущения — в зависимости от настроения вашего истеричного начальника. Если у него плохое настроение, лучше не попадаться ему на глаза. Хорошая новость заключается в том, что ваши ошибки не будут слишком долго оставаться в фокусе его внимания, потому что истерик обычно быстро перепрыгивает от одной ситуации (проблемы) к другой.

Работать с сотрудником-истериком так же утомительно, как работать на него. Истерик обладает способностью распространять свое плохое настроение на других. У него слабо развито ощущение границ, поэтому истерик часто приносит свои социальные и семейные проблемы на работу, донимая коллег бесконечными жа-

лобами. Когда речь идет об удовлетворении их потребностей, такие люди напоминают «бездонные ямы». Попав в орбиту влияния личности с истероидным расстройством, вы примете на себя роль прощающего или дающего, а затем может возникнуть искушение в ней остаться. Это особенно справедливо, если ваш коллега — противоположного пола.

Единственное удовольствие, которое вы можете получить от работы с таким сотрудником, — это наслаждение от шоу. Занимательных рассказов и артистических способностей истерику не занимать. Однако не ожидайте, что такой человек будет делать много реальной работы или выручит вас в трудной ситуации. Установите границы: ведите себя вежливо, но твердо; не выполняйте работу за истерика и не отвлекайтесь от собственной деятельности для того, чтобы слушать его жалобы.

У большинства истериков всегда наготове рассказ об «ужасном невезении». Лучше всего не вникать в их кризисы и требования особого внимания или одобрения, поскольку кризис у них — вещь перманентная.

Как уже говорилось, истерики хорошо работают в такой обстановке, которая дает им возможность гибкости и позволяет выразить свои творческие способности. Такие сотрудники плохо проявляют себя в ситуациях, которые требуют самодисциплины, если только с ними или на них не работает добросовестный сотрудник. Такой сотрудник помогает истерику организовать рутинные мелочи жизни и работы.

## **Антисоциальная личность: игра без правил**

*«Все мошенники — выдающиеся личности с незаурядным талантом выдавать себя за других», — короткий анекдот об антисоциальной (субкриминальной) личности.*

Антисоциальная личность считается самой опасной из всех описанных здесь типов личностей. Нужно сделать оговорку, что термины «асоциальный» и «антисоциальный» различаются. Асоциальной называют личность, которая социально не адаптирована и не общительна. Личности с антисоциальным расстройством обычно не являются асоциальными, напротив, они общительны, обаятельны и красноречивы. Именно поэтому из них получаются такие хорошие мошенники.



Антисоциальное расстройство определяется как устойчивая модель неуважения к правам других и их нарушения. Человек с подобным расстройством не способен следовать социальным нормам, уважая законопослушные модели поведения, он постоянно лжет и склонен к мошенничеству. Антисоциальная личность импульсивна, раздражительна и агрессивна, склонна бездумно пренебрегать собственной безопасностью и безопасностью других. При этом характерно отсутствие раскаяния, стремление найти рациональное объяснение жестокому обращению, причинению вреда или воровству.

Однако антисоциальные черты такого человека очень часто не видны обычному наблюдателю. Даже специалисты по кадрам недостаточно обучены, чтобы выявить подобное расстройство. Напротив, обаяние антисоциальной личности, ее красноречие и ум заставляют видеть в ней отличного кандидата на вакантную должность. Так, один из работодателей интервьюировал перспективного кандидата на работу и нашел его очень способным. Чтобы произвести впечатление, соискатель всего лишь прочитал несколько чужих работ и на практике использовал эту информацию, обманым путем выдав ее за собственные разработки.

Некоторые корпорации могут, не ведая того, привлекать лиц с антисоциальным расстройством. Так, фирма может дать объявление о поиске «агрессивного, коммуникабельного, динамичного продавца, того, кто готов идти на риск, в ком есть дух авантюризма и кто хорошо ладит с людьми». Это именно то, что было сделано в одном научном исследовании. Было обнаружено, что несколько человек, откликнувшихся на объявление, обладают чертами субкриминальных личностей.

Способности антисоциальных личностей оставаться хладнокровными, спокойными и виртуозно лгать иногда позволяют им преуспеть в корпоративной среде. Их цель часто заключается в том, чтобы обойти правила, манипулировать ими в своих собственных целях, обойти «систему», продвигая при этом свой собственный интерес. Такие люди не просто стремятся к успеху, они готовы ради этого нарушить любые правила и пойти по трупам. В сознании антисоциальной личности цель всегда оправдывает средства.

Субкриминальные личности весьма искусны в понимании людей и ситуаций. Они часто ведут себя по-разному с коллегами — с одной стороны и с руководителем — с другой. Интересно,



насколько крайним может быть их поведение: вот они приятные люди, а уже через минуту — злобные и язвительные.

Кажется немислимым представить себе, что антисоциальная личность достигнет в организации руководящих постов. Однако во многих случаях так и происходит. Существует два фактора, которые способствуют развитию такого сценария. Во-первых, в некоторых организациях такие качества, как грубость, мошенничество, манипуляция и обман в сочетании с необузданным честолюбием рассматриваются как необходимые предпосылки для карьеры. Как говорится, лучший не значит первый. К тому же субкриминальные личности отличаются общительностью, обаянием и безупречными социальными навыками, а эти качества приветствуются во всех организациях. Второй фактор — это опьяняющее свойство самой власти. Можно встретить людей, которые в прошлом могли играть по правилам, но приобретают патологию характера как только достигают вершины власти. Антисоциальный начальник не видит ничего преступного в том, чтобы уволить сотрудников накануне Рождества или разбазаривать деньги компании на собственные нужды. В качестве примера можно привести одного из руководителей известного в США лечебного учреждения, который заставлял пациентов копать ему бассейн, объясняя, что это «в терапевтических целях».

Все, кто работает под руководством такого начальника, чувствуют себя униженными, оскорбленными и бессильными. Очевидно, что единственным выходом из ситуации было бы бежать от такого руководителя подальше и чем быстрее, тем лучше. Однако сотруднику на удивление сложно разорвать паутину, сплетенную антисоциальным начальником. Беда в том, что многие из таких руководителей обладают удивительным обаянием, а также способностями к убеждению и к манипуляции. Зачастую субкриминальный менеджер внушает подчиненным, что он хороший начальник, а неправильно поступают именно они. Поэтому сотрудник нередко не находит мужества, чтобы уйти от такого руководителя, он думает примерно так: «В конце концов, кому я (такой-растакой) буду нужен?»

Если вы работаете в подчинении у антисоциального руководителя, важно не поддаваться на его уловки и нужно обязательно установить твердые фундаментальные правила касательно того, что вы делать не будете (например, нет — неоплачиваемым дополнительным рабочим часам, использованию своего времени и сил в личных целях начальника).

Если вы работаете в одном коллективе с антисоциальным коллегой, следуйте совету: «Будь начеку!» С его стороны вы будете чувствовать вовсе не поддержку, а то, что вас унижают, вами манипулируют. Коллеги субкриминальных личностей жалуются, что застают тех, когда они роются в их личных вещах; что они берут деньги взаймы и не возвращают их; что они уклоняются от выполнения рабочих заданий. От антисоциальных личностей можно ожидать самых неприятных и аморальных вещей. К примеру, одна из сотрудниц рассказала о том, что ее сослуживец рылся в ее столе и нашел там флакон антидепрессанта. Затем этот антисоциальный сотрудник отнес лекарство начальнику, заявив при этом, что его коллега «эмоционально нестабильна».

По отношению к антисоциальному коллеге следует придерживаться следующих правил. Во-первых, установите границы: убедитесь, что ваш стол заперт, а вход в компьютер находится под надежным паролем; не давайте такому человеку персональной информации о себе. Во-вторых, важно все записывать — будь то беседа с этим человеком, материалы, которые такие люди взяли взаймы, или идеи, которые вы обсуждали с ними. В-третьих, при необходимости попросите о помощи: информируйте кого-то, кому вы доверяете, о ваших опасениях, проконсультируйтесь у психолога о том, какие шаги вам следует предпринять. В-четвертых, не чувствуйте себя виноватым и ответственным за поведение антисоциальной личности. В-пятых, не поддавайтесь под влияние такого сотрудника: ведь он легко умеет убедить других в достоинстве своих аргументов. Не стоит покрывать деяния антисоциального сотрудника: «Тот, кто покрывает зло, не оказывая ему сопротивления, на самом деле является его соавтором», — отмечал Мартин Лютер Кинг младший.

Личности с антисоциальным расстройством обычно легко и весело идут вперед, оставляя после себя разрушение. Они не боятся переходить на новую работу, на которой впрочем, долго не задерживаются.

## **Пассивно-агрессивная личность: зря надеетесь!**

*Собрались коллеги выпить. Решили послать Черепаху за пивом. Час ждут, другой, третий, а Черепахи все нет. Начали ее ругать так и сяк. И тут раздается голос: «Будете так ругать, вообще*

*никуда не пойду!» — этот анекдот неплохо описывает поведение пассивно-агрессивной личности.*

Под пассивной агрессивностью понимается поведение, когда человек выражает свой гнев пассивными средствами, например опаздывает на встречу, не выполняет задания в срок. Такие люди даже гордятся тем, что они не особенно беспокоятся из-за каких-либо обстоятельств и не позволяют им диктовать модель поведения. К сожалению, подобные сотрудники имеют опасную способность полностью выводить из себя людей, которые должны с ними взаимодействовать.

В поведении такой личности просматривается скрытый, а иногда и явный саботаж. Внутри такого человека постоянно происходит борьба между настойчивой независимостью и молчаливой зависимостью. Когда он сталкивается с даже минимальным требованием, то может воспринимать его как навязчивое. Вместе с тем такой человек опасается открыто выражать гнев, потому что он боится жесткой критики, унижения или отвержения. Поэтому он выражает свое недовольство косвенным путем, например, внешне соглашаясь что-либо делать, но затем игнорируя эту деятельность.

Человек с пассивно-агрессивным типом поведения нервозен, вспыльчив, склонен к переменах настроения, легко раздражается. Он недоволен собой, пессимистичен и разочарован в жизни. Он упрям, обидчив, завистлив, получает определенное удовольствие, когда портит жизнь другим. В социальных отношениях такой человек проявляет конфликтность, ведет себя нерешительно и непредсказуемо. В целом, пассивно-агрессивная личность — это довольно негативный, несчастный человек, который недоволен собой, другими и жизнью в целом.

Работать с таким человеком сложно. Он часто отравляет радость другим, видя в любой предложенной задаче только негативные стороны. Пассивно-агрессивные личности — это настоящий кошмар для их руководителей, поскольку нельзя рассчитывать на то, что они будут делать больше, чем предписано их должностными обязанностями. Любимый их рефрен: «Это не моя работа». Кроме того, такие сотрудники — мастера отсрочек. Можно предположить, что пассивно-агрессивная личность получает странное удовлетворение, наблюдая мучения своего начальника и коллег, в то время как она сама неспешно следует по жизни. Если можно найти в таких людях что-то положительное, так это их легкое отношение ко всему и способность не позволять ситуации вывести себя из равновесия.

Вам не позавидуешь, если вы участвуете в совместном проекте с таким человеком. Он будет работать в свое удовольствие, выполняя простые задачи, вам же придется сидеть ночами и трудиться на выходных, чтобы работа была сделана вовремя. Ваше ощущение гнева будет постоянно возрастать, поскольку на рабочем месте пассивно-агрессивные личности могут проявлять хитрость и коварство, стирая «по ошибке» ваш диск или «потеряв» двадцатистраничный проект, над которым вы работали несколько месяцев. Часто их часть производственного задания тормозит работу всей команды, при этом предложение помощи такому человеку оборачивается тем, что вам приходится делать его часть задания самому.

Такие личности редко стремятся занять руководящие должности. В том случае, если они достигают руководящих высот, то используют разнообразный арсенал пассивно-агрессивных методов. Так, пассивно-агрессивные руководители могут назначать собрания и не являться на них, опаздывать на встречи на час или более. Если вы попросите повысить зарплату, такой начальник скажет: «Я обязательно вернусь с вами к этому вопросу» — и, будьте уверены, об этом больше не вспомнит. Тактика откладывания на потом используется для любого проекта и предложения, которые требуют срочного выполнения.

С таким начальником бесполезно спорить: чем больше вы будете конфликтовать, тем больше он будет сопротивляться. Вам лучше использовать следующую стратегию. Если вас просили подготовить документ к определенному сроку, вы можете удостовериться, что дата, до которой вы представили документ на рассмотрение вашего босса, указана на самом этом документе, чтобы вас не считали бездельником, если он решит положить документ под сукно. Вы можете дать знать другим начальникам, что выполнили работу по документу, попросив некоторое подтверждение той информации, которая содержится в документе. Таким образом, вы не выставите начальника в невыгодном свете, но покажете себя с лучшей стороны. Если ваши просьбы о повышении зарплаты или об отпуске откладываются, надо проявить терпеливую настойчивость, например: «Иван Петрович, вы не могли бы снова рассмотреть мою просьбу о повышении зарплаты?» Ни в коем случае не будьте агрессивны, этим можно спровоцировать еще больше пассивно-агрессивных реакций. Однако пассивное ожидание тоже не сработает, потому что девиз такого руководителя: «С глаз долой, из сердца вон!»

Почему в коллективе обычно не любят пассивно-агрессивных сотрудников? Потому что такой человек придерживается модели поведения, для которой характерны промедление и безответственность. Кроме того, пассивно-агрессивная личность обладает опасной способностью делать свою жизнь несчастной. Вместо того, чтобы взять на себя ответственность за предполагаемое невезение, он будет мастерски перекладывать вину на всех и каждого.

Если вы работаете с пассивно-агрессивным коллегой, то не давайте вовлечь себя в его проблемы с начальством или в его пассивно-агрессивные маневры. Не берите на себя ответственность за его работу и не выполняйте те задания, которые должен выполнять он. Не стоит становиться рупором такого человека. Вам совсем не нужно, чтобы руководство идентифицировало вас с человеком, который отлынивает от работы. Лучше, чтобы вы оставались сосредоточенными на своей работе и сохраняли некоторую дистанцию. Если пассивно-агрессивный сотрудник загнал вас в угол своими жалобами и просьбами о помощи, лучше вежливо извиниться и дать понять, что вы заняты, потому что стремитесь выполнить работу к определенному сроку. Если пассивный агрессор жалуется вам на руководство, то лучше не соглашаться с его нападками. В противном случае вы можете услышать, как этот человек использует ваше имя, чтобы обеспечить поддержку своей позиции («Я не единственный, кому это не нравится, вот и Андрей думает так же»).

Главный прием в управлении пассивно-агрессивными сотрудниками — не показывать, что вы сердиты. Пассивно-агрессивные личности думают, что приобретают власть над теми, кого они выводят из себя («Тот, кто вас раздражает, тот побеждает»), и получают удовольствие от того, что делают несчастными других людей.

Еще одна стратегия заключается в работе на опережение: можно попытаться добиться соглашения с таким человеком, попробовав выяснить, что ему нужно, чтобы дело было сделано. Вы обещаете удовлетворить его потребность (в пределах разумного), чтобы работа была выполнена. Другой вариант — предложить поощрение, если сроки выполнения будут соблюдены. Эта стратегия похожа на ту, которую применяют родители по отношению к подростку: «Когда закончишь убираться в комнате, можешь пойти погулять». Однако данные подходы могут и не сработать, в таком случае существует опасность распространения негативизма пассивно-агрессивной личности на других членов коллектива. Если вы решили уволить пассивного агрессора, то важно иметь на

него хорошее досье. Иначе он попытается взвалить вину за недостатки его работы на руководство.

## **Параноик: одинокий и подозрительный**

*«Вокруг меня одни ПАРАНОИКИ, и ВСЕ за МНОЙ следят!» — этот анекдот достаточно точно характеризует состояние личности с параноидальным расстройством.*

Для человека с параноидальным расстройством личности характерны тотальное недоверие и подозрительность по отношению к другим. Это проявляется в том, что мотивы поведения окружающих параноики зачастую интерпретируют как злонамеренные. Такой человек без достаточных оснований подозревает, что другие эксплуатируют его, причиняя ему вред и обманывая. Он всегда озабочен неоправданными сомнениями и подозрениями по поводу преданности и надежности друзей и знакомых. В добрых замечаниях или событиях параноик видит скрытый смысл или угрожающие значения: например, он может подозревать, что коллега раньше времени пришел на работу, чтобы забраться в его компьютер. Такой сотрудник постоянно испытывает недовольство или раздражение, не прощает обиды, оскорбления или пренебрежение.

Психологи выделяют несколько подтипов параноидного расстройства личности. Фанатичный параноик самоуверен, самонадеян, ожидает, что он всегда будет в центре внимания и восхищения; если же он сталкивается с унижением, то пойдет на все, чтобы восстановить свой имидж. Злобный параноик характеризуется потребностью доминировать или контролировать других; его подход к миру можно выразить фразой: «Используй других, пока они не получили шанс использовать тебя». Упрямый параноик стремится следовать правилам и поддерживать общепринятые границы, пытаясь избавиться от чувства вины и тревоги, которые он приобрел в детстве в результате чрезмерно строгого родительского контроля и наказания. Вечно недовольный параноик характеризуется негативизмом, раздражительностью, придиричивостью, эмоциональной нестабильностью. Замкнутый параноик скорее всего испытал психологическую травму. Он часто скрывает глубокие обиды из своего прошлого, готовые в любую минуту выплеснуться на поверхность в виде гнева.

Руководитель-параноик будет постоянно искать в своей компании признаки нелояльности, следить за любой возможной утечкой информации из организации. Он будет требовать, чтобы

подчиненные придерживались определенной линии поведения, и интерпретировать любые отступления от нее как признаки предательства. При этом честолюбие может приниматься за нелояльность, а сильная мотивация сотрудника — рассматриваться как желание выделиться. Параноидный менеджер может затруднить продвижение по служебной лестнице амбициозному подчиненному. Такому руководителю очень важно чувствовать, что он полностью контролирует ситуацию; если он поймет, что ситуация выходит из-под контроля, то его реакция будет достаточно сильной и острой.

Руководителю-параноику всегда необходимо сообщать обо всех новых разработках и слухах, которые ходят по организации. Все, что не будет в открытой манере передано параноику, будет интерпретироваться как признак нелояльности или сигнал о том, что что-то идет неправильно. Важно, чтобы он поверил, что его цели — это ваши цели.

Не стоит ожидать от такого начальника большой похвалы и поддержки. Если вы выполняете какой-то особенный проект, то вам лучше выразить благодарность вашему начальнику за его поддержку, стимулирование и творческий вклад, чем ждать позитивной обратной связи от него. Не следует слишком доверять такому руководителю, иначе в один прекрасный день вам дадут коробку для сбора своих пожитков, и охранник препроводит вас за пределы офиса. Зачем охранник? Потому что он должен убедиться, что вы не украли никаких важных корпоративных документов или скрепок для бумаги. Если, не дай бог, у вас умер родственник, то параноидный администратор будет скуп на слова утешения и щедр на подозрения: скорее всего, он потребует доказательств в качестве, например, свидетельства о смерти.

Сотрудник-параноик обычно предпочитает автономию и воспринимает работу над каким-либо совместным проектом как «необходимое зло». Он очень подозрительно относится к тому, быстрее ли вы делаете карьеру или теснее ли связаны с организацией. Параноик может чувствовать, что вы стремитесь украсть его идеи или присвоить себе результаты совместно сделанной работы. Лучше всего быть прозрачным с такими людьми в отношении своих намерений и планов.

Коллега-параноик очень нуждается в вашем уважении, поэтому хорошо, если вы продемонстрируете ему свое уважение там, где это не покажется неискренним или покровительственным. Лучше раз-

вивать у такого сотрудника чувство кооперации, чем конкурировать с ним, поскольку конкуренция в данном случае только усиливает чувство недоверия. Не дразните параноика и не подшучивайте на его счет: такие люди от природы довольно чувствительны и не любят, когда над ними смеются. Более того, такой сотрудник воспринимает критику как глобальное унижение и пренебрежение. В ситуации неудачи он пытается свалить вину на других. Вместо критических замечаний лучше выразить свои чувства по отношению к сложившейся ситуации, не указывая прямо на его ошибки. Личности с параноидным расстройством лучше функционируют, если их оставляют работать независимо или с небольшим контролем.

Итак, наиболее радикальное решение проблемы дисфункциональных сотрудников выглядит просто: если это ваш начальник, то лучше вам найти новое место работы и бежать от такого босса куда глаза глядят, а если это подчиненный, во избежание проблем лучше его уволить. Но где гарантия, что на новой работе у вас будет лучший руководитель? Возможно, вас ожидает там для разнообразия просто другая форма личностного расстройства? Уволить компетентного подчиненного или выжить коллегу из-за недостатков характера? А разве их нет у вас?

Психологи в настоящее время не столь категоричны в оценке достоинств и недостатков. Любая черта характера превращается в изъян, если она выражена в крайней степени. Так, обратной стороной самоуважения является гордыня «нарцисса», осторожности — подозрительность параноика, потребности в признании — истерическая потребность в постоянном внимании и восхищении. Подвергая критической оценке поведение дисфункциональных сотрудников, вспомните слова Л. Фейербаха: «Пороки — это только потерпевшие крушение проекты добродетели» [95].

## **Вопросы адаптации, или Как помочь сотруднику и организации приспособиться друг к другу**

Успех — это идея плюс воплощенный выбор.

*Р. Бах*

Каждый человек, вступающий в новую для себя организацию, проходит более или менее длительный процесс адаптации. Эффек-



тивная адаптация является предпосылкой к успешной профессиональной деятельности.

**Адаптация** (от лат. *adaptacio* — приспособление) — это процесс и результат приспособления личности к условиям труда. В процессе адаптации работник:

- ❑ осваивает условия, оказывающие различные психофизиологические воздействия в процессе нахождения его в организации (*психофизиологическая адаптация*);
- ❑ включается в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями (*социально-психологическая адаптация*);
- ❑ осваивает собственные возможности как конкретного специалиста; у него формируется положительное отношение к своей деятельности (*профессиональная адаптация*).

Все три стороны адаптации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Рассмотрим более подробно особенности каждой из них.

## Психофизиологическая адаптация

Как уже отмечалось, в процессе психофизиологической адаптации происходит освоение всех условий, которые оказывают различные психофизиологические воздействия на работника в процессе его деятельности. К этим условиям, в частности, можно отнести физические и психические нагрузки, стрессогенность конкретной деятельности. Выделяют следующие этапы психофизиологической адаптации:

*Подготовительный этап.* Человек, зная о предстоящих изменениях, накапливает информацию о среде его предстоящего обитания и условиях деятельности. В зависимости от индивидуальных свойств и качеств личности познавательное поведение может носить активно-целенаправленный или пассивный характер. В первом случае человек стремится получить как можно больше информации о новом месте работы, проявляя активный интерес и используя все возможности для ее получения. Во втором — ограничивается пассивным получением случайных и обрывочных сведений о новом месте работы. При этом нет критического осмысления получаемой информации, не идет и речи о волевой подготовке к предстоящей деятельности.

*Этап стартового психического напряжения* характеризуется состоянием напряженности и одновременно внутренней мобили-