**Что необходимо сделать?**

**1. Изучить содержание лекции.**

**2. Сделать краткий конспект в тетради.**

**3. Запомнить содержание лекции.**

**4. Фото конспекта в тетради прислать на почту** [**alevsky.sa@mail.ru**](mailto:alevsky.sa@mail.ru) **до 4 апреля.**

**Управление и типы характеров**

В практической психологии благодаря работам К.Леонгарда и А. Е.Личко сформировались представления о наиболее ярких ха­рактерах. Знания эти оказались весьма полезными и интересными для управленческой практики. Каждый из нижеописанных харак­теров с различной степенью выраженности встречается в среднем в 5 — 6% случаев. Итак, не менее половины всех работающих име­ют яркие характеры. В отдельных случаях встречаются сочетания типов характеров. Остальных работников можно отнести к «сред­нему» типу. Для менеджера знание характеров сотрудников сво­его коллектива является крайне важным, так как может помочь ему в правильной расстановке сил, предотвращении и разрешении конфликтов и т.д.

**Гипертимный, или гиперактивный, характер.**Работники, обла­дающие таким типом характера, обращают на себя внимание во­сторженным отношением к людям, повышенной доброжелатель­ностью и общительностью. Если такой сотрудник приходит на но­вую работу, то быстро знакомится со всеми, одинаково дружелюб­но относясь даже к тем, кто состоит между собой в неприязнен­ных отношениях. О таких людях говорят: «Душа-человек». Часто у них могут возникать нарекания по работе, так как они не дово­дят до конца то, за что берутся. Причиной является постоянное дружеское общение с коллегами и обсуждение новостей, в резуль­тате чего на работу времени не остается. Но эти работники боят­ся испортить отношения с начальством, поэтому незаконченную работу быстро доделывают.

Иногда может наблюдаться излишняя оптимистичность: работ­ник может пророчить себе высокие должности, излагая естествен­ную теорию смены поколений. Плюсом такого характера являет­ся постоянно хорошее настроение, помогающее человеку быстро преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как на преходящие и временные. Сотрудник-гипертим добровольно занимается общественной работой и стремится во всем подтвер­дить свою высокую самооценку, иногда завышенную.

В качестве рекомендации для менеджера можно предложить следующее. Если вы преднамеренно хотите избавиться от такого работника, то следует доверить ему кропотливую и однообразную работу, требующую усидчивости, а также ограничить контакты и лишить его возможности проявлять инициативу. В этом случае он будет пренебрегать своими обязанностями, при этом бурно возму­щаясь скучной работой. Но он беззлобен и не будет мстить. И на­оборот. Если вы заинтересованы в конкретном сотруднике-гипертиме, то создайте условия для проявления инициативы. В этом слу­чае личность его ярко раскроется, а работа будет буквально гореть в его руках. Гипертимов хорошо ставить на те участки производ­ства, на которых требуются контакты с людьми. Они хорошие организаторы, способны создать климат доброжелательности и тепла в коллективе. У таких работников могут наблюдаться нару­шения адаптации и здоровья, так как они не щадят себя. Гипертимы берутся за многое, стараются все успеть сделать, торопятся, увеличивают темпы деятельности.

Менеджер должен создать такие условия труда для гипертима, чтобы он мог выражать свою бурную энергию в работе и обще­нии. Таким людям полезны занятия спортом. Они должны избе­гать возбуждающих ситуаций. На некоторых предприятиях есть комнаты отдыха, поэтому гипертиму будет полезно прослушива­ние успокаивающей музыки. В крайнем случае можно порекомен­довать прием легких успокаивающих психофармакологических средств и аутогенную тренировку.

**Аутистический характер.**Сотрудники с аутистическим (от лат. *auto*— обращенный в себя, замкнутый) типом характера на рабо­те держатся официально и никогда не раскрывают своих личных переживаний перед окружающими. Часто они одиноки. Если на предприятии устраивают праздники, то такие сотрудники стара­ются на них не ходить, а если и приходят, то безучастно сидят в стороне. Они малообщительны. Если по работе возникают трудно­сти, то стараются во всем разобраться сами. На работе проводят много времени, часто задерживаясь. Дома также часто продолжа­ют заниматься делами, связанными с работой. Пользуются слу­жебным авторитетом, но малопонятны для окружающих, так как в общении не выражают, в отличие от большинства людей, свои эмоциональные позиции. Менеджер должен знать, что работники с аутистическим характером чрезвычайно чувствительны, легко травмируются и именно поэтому предпочитают не раскрывать свой внутренний мир. С их стороны может наблюдаться повышенная чувствительность и робость либо абсолютная, «каменная» хо­лодность и неприступность. Частые переходы от одного состояния к другому создают впечатление непоследовательности.

Положительными сторонами аутистического характера являют­ся стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактич­ность, ненавязчивость в общении с коллегами, самостоятельность поведения, а также соблюдение правил формально-деловых отно­шений. У таких людей чувства сильно подчиняются рассудку.

Но при этом им трудно войти в новый коллектив и наладить неформальные связи. Дружеские отношения на работе складыва­ются с трудом. В случае, если они все-таки складываются, то ока­зываются весьма устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Менеджер должен знать, что если в коллектив приходит чело­век с таким характером, не стоит торопиться устанавливать с ним неформальные отношения. В случае настойчивых попыток про­никнуть во внутренний мир такого человека он может замкнуть­ся в себе еще больше.

Минусом аутистического характера для работы является тот факт, что он во всем хочет разобраться сам. От этого страдает производственная деятельность. Излишняя самостоятельность за­трудняет переключение с одного вопроса на другой и может ус­ложнить сотрудничество. Менеджер должен уметь организовать деятельность таким образом, чтобы работник с аутистическим ха­рактером мог прислушаться к мнениям окружающих. На совеща­нии такому работнику следует давать слово в последнюю очередь.

Общаться такие люди стараются только с похожими на себя, что еще больше усиливает имеющиеся особенности характера. Поэтому менеджер должен сделать так, чтобы сотрудник с аутис­тическим типом характера был вынужден общаться по работе с коллегой, обладающим эмоциональным, открытым, доброжела­тельным характером. Необходимо развивать его эмоциональность и умение выражать чувства, отстаивать свою позицию.

**Лабильный характер.**Работникам с лабильным характером очень важно, какова у них на работе психологическая обстановка. Малейшая грубость приводит их в уныние, а простая похвала ок­рыляет. Они могут отказаться перейти на другую работу с боль­шим окладом, если узнают, что там грубый начальник. Такие люди опасаются конфликтов, всячески ограничивают себя от контактов с грубыми, резкими и категоричными сотрудниками. При таком характере настроение быстро и легко меняется вслед за обстоя­тельствами. Даже незначительное событие способно полностью изменить эмоциональное состояние.

В качестве рекомендации менеджеру можно посоветовать сле­дующее. Работников с лабильным характером нельзя критиковать, особенно в присутствии других людей. Делать это следует в очень мягкой форме. В противном случае работник-мужчина может уво­литься, а женщина начнет рыдать. В крайних случаях такие люди способны даже покончить с собой.

Работник с лабильным характером имеет устойчивые привязан­ности, искренен в поведении, умеет сопереживать.

Большое значение для таких людей имеют условия жизни и хо­рошее психологическое здоровье, так как те же черты эмоцио­нальной лабильности могут проявляться не положительными, а от­рицательными сторонами (раздражительность, плаксивость, неус­тойчивость настроения).

Если коллеги доброжелательны, то человек может быстро забы­вать плохое, оно как бы вытесняется. Менеджер должен знать, что благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного ха­рактера оказывает общение с гипертимами.

**Демонстративный характер.**Человек с таким характером пы­тается выработать у окружающих мнение о себе, как о человеке исключительно исполнительном и незаменимом.

Основная черта демонстративного характера — способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, демонстра­тивное, немного «актерское» поведение. «Вытеснение» — свой­ство психики, которое связано с развитой эмоциональностью, яр­ким воображением, слабостью логики, неспособностью восприни­мать собственное поведение со стороны. Это способность вытес­нять настоящее придуманным. Человек, обладающий демонстра­тивным характером, легко имитирует поведение других людей. Он способен выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Эти люди имеют широкую сеть контактов, стремятся к успеху, имеют желание хорошо выглядеть в глазах окружающих. В случае, если отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят. Ключевая черта — неспособность в определенные моменты вре­мени критически взглянуть на себя со стороны. Часто происходит лишь переключение с одной роли на другую. С разными людьми человек с демонстративным характером может вести себя по-раз­ному. Если окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены. Вот пример. В одном отделе рабо­тают 7 мужчин и 2 женщины. У одной из дам день рождения. Каждый из мужчин приносит по букету цветов и коробке конфет, всячески оказывает внимание имениннице. Это все видит другая дама, обладающая демонстративным характером, естественно, ее это не устраивает. Она может использовать несколько вариантов своего поведения. Это может быть обморок, резкая зубная боль, головокружение и т.д. Главное в таком поведении — отвлечь вни­мание на себя. И вот уже все коллеги бросились к ней, позабыв об имениннице. Цель достигнута.

Работники с демонстративным типом характера при наличии опыта и способностей хорошо различают особенности других лю­дей. Они видят отношение к себе, могут подстраиваться под него и пытаться им управлять, сами вырабатывают к себе то отноше­ние, какое хотят, иногда активно манипулируют людьми в свою пользу. Они — хорошие актеры, часто поступают в театральные ин­ституты.

Опытный менеджер должен знать, что можно поручить такому работнику. Например, рекламу продукции, если другие черты лич­ности не будут этому противоречить. Демонстративные личности любят участвовать в художественной самодеятельности. Они хоро­шо умеют анализировать факты и способны разыгрывать в вооб­ражении целые картины, сценарии возможного развития исход­ной ситуации. Умеют подмечать детали поведения людей и точно реагировать на них.

**Психастенический характер.**Люди с психастеническим харак­тером любят работать с аппаратурой, они как бы прячутся за ней от других людей. Работники эти добросовестные, пунктуальные. С коллегами крайне замкнуты. Выражение лица озабоченное. Очень заботятся о собственном здоровье. Рациональны, склонны к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмысле­нию фактов путем дробления и выделения отдельных признаков. Эмоциональные переживания блеклы, однообразны и подчиняют­ся ходу рассудочных построений.

При принятии решения такой сотрудник взвешивает все «за» и «против» и все-таки медлит с решением. Для людей такого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ясно прослеживается стремление все исследовать, анализировать отдельные стороны си­туации.

Менеджер должен знать, что на сотрудника с таким типом ха­рактера не следует взваливать принятие решений, особенно ответ­ственных. Если все же сотруднику-психастенику приходится при­нимать решения, то необходимо оказывать ему в этом помощь: советовать, подсказывать решения или выделять экспертов по дан­ному вопросу. Психастенику категорически противопоказана ад­министративная работа. Если он попадает в сложную, быстро ме­няющуюся, многостороннюю ситуацию, то не успевает ее осмыс­лить, становится скованным, теряется.

Менеджер должен знать, как помочь такому человеку. Нужно попытаться развить образную память, эмоциональность. Вообра­жение позволяет воспроизводить различные ситуации и сопостав­лять их, делая правильные выводы даже без анализа всех сторон каждой ситуации. Эмоциональные оценки могут заменить рацио­нальный анализ, позволяя отразить множество сторон ситуации. Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

**Застревающий характер.**Люди с застревающим характером стремятся выглядеть как можно авторитетнее. Они волевые, даже упрямые. Обладают властолюбием, склонны к саморекламе и деспотизму.

По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Его обладатель часто вспо­минает о том, что было, происходит как бы накопление эмоций (позитивных или негативных). Особенно долго помнятся обиды. Такие люди злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стой­костью и малоподвижностью переживаний.

Это яркие представители руководителей «советского» типа, называющие подчиненных на «ты», а равных по рангу — по име­ни-отчеству, но тоже на «ты».

Их мышление малоподвижно, новые идеи усваиваются с тру­дом. Чтобы внушить такому работнику свежую идею, нужно по­тратить дни и месяцы. Но если он ее поймет и примет, то будет следовать ей с неотвратимым упорством. На уровне движений проявляется медлительность, инертность. Походка у такого чело­века нетороплива.

В трудовой деятельности проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Но если что-то не попало в сферу вни­мания застревающей личности, то этому внимание не уделяется совсем. Долго, предельно аккуратно, детально проводится уборка рабочего стола. Бумаги и книги раскладываются очень тщательно. Менеджер, если, конечно, он сам не такой, должен знать как «бо­роться» с таким типом характера. Такому человеку нельзя пору­чать работу с людьми, но можно поручить обустройство цеха, от­дела. Все будет организовано, однако есть опасность, что наве­дением порядка он будет терроризировать окружающих. Следу­ет знать, что вследствие своей инертности он может злоупотреб­лять свой властью. Обычно негативно на человека с таким харак­тером влияет однообразное травмирование какими-то обстоятель­ствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмо­ции. Эти отрицательные эмоции и чувства не только сохраняют­ся, но и суммируются, что может привести к взрыву. Застрева­ющие типы выражают свой гнев, плохо владея собой. Положи­тельные эмоции, связанные с успехом, ведут к тому, что у челове­ка возникает «головокружение от успеха», он некритически дово­лен собой.

Человеку с застревающим характером полезна разнообразная жизнь, общение с людьми. Это позволит ему преодолеть собствен­ную внутреннюю инертность. Коллегам нужно с пониманием от­носиться к особенностям этого характера, проявлять терпимость к высказыванию давно забытых обид или обвинений, снисходитель­но относиться к нему. Нельзя противоречить такому человеку, бессмысленно стремиться перевоспитать его. Лучше сделать так, что­бы застревающий сотрудник «застрял» на позитивных, а не на негативных переживаниях.

**Конформный характер.**Как правило, работники с конформным характером имеют хорошую профессиональную подготовку. Но в случае, если работа не получается, например цифры не сходятся, такой сотрудник теряется. И вместо того, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме, обращается к коллегам за помощью. Да­вать советы такому работнику бесполезно — он растерян, несо­бран, абсолютно несамостоятелен. Конформисты нуждаются не в помощи, а в постоянном руководстве. Работа часто ими не дово­дится до конца. Эти работники робки, покорны и готовы выпол­нять любую другую работу, так как всегда стремятся избежать на­казания со стороны начальства. Они нерешительны, неорганизо­ванны, боятся малейшей трудности.

Люди с таким характером могут действовать только тогда, ког­да находят поддержку у окружающих. Если поддержка отсутству­ет, они теряются, не знают, как им поступать в конкретной ситу­ации. Они не могут решить, что будет правильным, а что — нет.

Главная особенность людей с конформным характером — это полное отсутствие противоречий со своей средой. Они не умеют спорить, со всем соглашаются, легко чувствуют так называемое «среднестатистическое» мнение окружающих, быстро и легко впе­чатляются наиболее распространенными суждениями коллег и легко им следуют.

Сотрудники с таким типом характера являются цементом лю­бого коллектива. Они являются естественными носителями его норм, ценностей, интересов, т.е. всего того, что принято назы­вать корпоративной культурой. Конформисты имеют ценное до­стоинство характера — мягкость в общении, способность ра­створить себя в интересах другого человека. Чтобы представить себе такого человека, следует перечитать рассказ А.П.Чехова «Душечка», в котором описан именно такой характер (главная героиня).

Так как конформисты легко подчиняются окружающим, они часто не имеют собственного мнения. В случае, если мнение окру­жающих по какому-либо вопросу меняется, то мнение конформи­ста тоже меняется. Они не умеют сопоставлять свои взгляды, про­шлые и настоящие, критически. Естественно, что люди с таким типом характера могут располагать знаниями и даже собственным мнением, но они будут бояться его высказать. И если такой работ­ник робко выскажет мнение, которое не совпадет с мнением окру­жающих, он растеряется. Одной из рекомендаций для менеджера, в чьем коллективе работает конформист, может явиться следу­ющее: нужно предоставлять конформисту слово первому на совещании, чтобы он имел возможность высказать свое мнение по вопросу, а не следовал за мнениями других.

Живут и работают люди с таким характером по правилу: «Быть как все». Они консервативны, боятся менять среду обитания, стре­мятся быть в тени, в золотой середине. От них не стоит ожидать смелых, бросающих вызов окружению, поступков. Крайне редко такие люди меняют место работы. Если атмосфера на работе их не устраивает, будут терпеть. Ни в коем случае нельзя допускать, что­бы работник с таким типом характера становился начальником. Таким нельзя поручать самостоятельную организацию дела. Час­то бывает, что конформисты начинают подчиняться своему подчи­ненному. Менеджер должен создать такие условия для работников с конформным характером, чтобы их деятельность была хорошо регламентирована. Нужно расписать и объяснить: что необходимо сделать, в какие сроки, в какой последовательности. Нужно четко разъяснять все требования к конформисту и последовательно ру­ководить им.

Конформистам можно рекомендовать тренировать волю, стре­мясь высказывать и выражать в поведении свою внутреннюю по­зицию, отстаивать ее, развивая твердость характера.

**Неустойчивый характер.**Сразу можно сказать, что работник с неустойчивым характером на производстве — далеко не подарок. И по возможности следует от такого сотрудника избавиться. Но если это не представляется возможным, то нужно как-то к этому факту приспособиться.

Работники с неустойчивым характером сразу заводят себе на ра­боте «дружков», с которыми постоянно проводят время в курилке. У людей с таким характером нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга, отсутствуют высшие челове­ческие мотивы. Неустойчивые личности постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Они любят посме­яться над чужими недостатками, испытывать превосходство над другими. Часто пренебрегают элементарными обязанностями, на­строены только на потребление. Любят блага жизни получать за счет других, считают, что удовольствия — основной мотив, ради которого стоит жить. У них ярко выраженное нежелание трудить­ся. На производстве неустойчивые работники пренебрегают той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда. Если менеджер снизит контроль или ослабит требования к такому ра­ботнику, то обязанности не будут выполняться, а порученное за­дание не будет доведено до конца. Если требования со стороны начальства или коллектива не будут твердо предъявлены работни­ку с неустойчивым типом характера, то это усилит его безалабер­ность, пренебрежение делами и обязанностями. Но менеджер дол­жен также знать, что контроль не должен быть слишком жестким, так как человек, подвергающийся контролю, может отвергнуть право окружающих на управление его поведением.

Если сотрудник с неустойчивым характером по каким-либо причинам дорог коллективу или начальству (например, он чей-то ребенок или муж), следует учитывать его интересы, увлечения и склонности. Организация работы должна быть такой, чтобы все организующие функции, а также рутинную часть работы и забо­ту о мелочах приняли на себя другие работники. Работник с неу­стойчивым характером может оказаться лидером там, где будет нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. В этом случае ему не будет равных. Также мож­но поручить какому-нибудь ответственному сотруднику присмат­ривать за дисциплиной и работой работника с неустойчивым ха­рактером.

Менеджер должен знать, что необходимость контроля за пове­дением лиц с неустойчивым характером может сохраняться на протяжении всей их жизни. Возникает резонный вопрос: «Стоит ли удерживать такого работника на предприятии, тратить время, деньги и нервы на его перевоспитание?» Каждый менеджер дол­жен сам уметь ответить на этот вопрос.

**Циклоидный характер.**Работники с циклоидным характером неровны в работе. То все горит в руках, то работа идет медленно, и все валится из рук. То настроение отличное, то — депрессия. Циклы длятся обычно по две недели. В период подъема циклоиды веселы, энергичны, жизнь кажется им прекрасной, в фазе подъе­ма циклоиды проявляют себя как гипертимы: общительны, добро­желательны, быстро говорят, легко решают возникшие проблемы. У них может возникать ощущение неограниченности собственных возможностей и даже проявляться некоторая переоценка соб­ственной личности. В период спада циклоид хандрит: ухудшается работоспособность, снижается общительность, падает настроение. При этом характере наблюдаются периодические изменения рабо­тоспособности, активности и настроения.

Ошибкой менеджера является то, что замечая неровность тру­да таких подчиненных, он может начать критиковать их за неус­тойчивость и расхлябанность в работе. Руководитель должен знать, что эти особенности в значительной степени являются био­логически обусловленными. Критика и неприятности в период спада могут только удлинять его и углубить тяжесть состояния. Циклоида не стоит ставить на участки, на которых требуется по­стоянно высокий темп труда и все связаны единым ритмом, на­пример на конвейере.

Работник с таким типом характера вполне может добиваться высоких результатов труда, если этот труд правильно и рациональ­но для него организован.

В период снижения работоспособности циклоиду лучше ста­раться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня. Трудовую нагрузку целесообразно снизить и не браться за новые виды работ.

В этот период циклоиду нежелательно переезжать на новое ме­сто жительства, ездить в командировку, осваивать новый вид де­ятельности. Все это вызовет резкое снижение настроения. Очень вредны людям с циклоидным характером эмоциональные пере­грузки.

Определенная «непосредственность» эмоциональных пережи­ваний и доброта также относятся к позитивным чертам этого ха­рактера. Если таким людям не мешает их собственное состояние, то они больше сопереживают окружающим, чем остальные. Они легко внушают положительные эмоции окружающим.

Эмоциональная позиция у циклоидов весома и зрима, чувства у них отличаются повышенной силой и непрерывностью.

В этой главе были рассмотрены основные методы управления, их достоинства и недостатки. Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для до­стижения целей. Перечислены критерии классификации методов управления (направленность, содержание и организационная фор­ма). Более подробно изложены группы методов управления: орга­низационно-распорядительные, экономические, социально-психо­логические.

Особое внимание было уделено рассмотрению типов характе­ров с точки зрения управления.

Проанализировано девять типов характеров: гипертимный, или гиперактивный; лабильный; конформный; циклоидный; неустойчи­вый; демонстративный; аутистический; психастенический и заст­ревающий. Знание характеров важно для правильного выбора ме­тода управления тем или иным типом.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Дайте определение методу управления.

2. Какие существуют критерии классификации методов управле­ния? Охарактеризуйте их.

3. Какие методы управления относятся к организационно-распо­рядительным?

4. Какие методы управления относятся к экономическим?

5. Какие методы управления можно отнести к социально-психо­логическим?

6. Какие типы характеров существуют с точки зрения управ­ления?

7. Люди с каким типом характера могут управлять?

8. Люди с каким типом характера могут только подчиняться?

9. Люди с каким типом характера могут и управлять, и подчи­няться?

10. Проведите попарный сравнительный анализ типов характеров: гипертимный — аутистический; неустойчивый — конформный; психастенический — застревающий; демонстративный — ла­бильный; циклоидный — гипертимный.