

Федорова Ф. Ш., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики инноваций, экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва, fshfed@gmail.com

Дещеревская Е. В., HR-консультант, приглашенный преподаватель кафедры экономики инноваций, экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва, deelv1@gmail.com

Учет психотипов людей как резерв роста эффективности лидерства в инновационном бизнесе

В современном инновационно ориентированном бизнесе лидерство становится решающим условием эффективности и результативности любого проекта и процесса. Чтобы динамично производить тонкую настройку системы управления в организации, надо учитывать особенности тех, кто управляет, кем управляют и какими средствами достигаются поставленные задачи. В статье, в частности, анализируются сложности, возникающие в связи с необходимостью интеграции в инновационный бизнес так называемого поколения Y, имеющего существенно отличные от предыдущих поколений личностные предпочтения. Высказана гипотеза, что скрытым резервом раскрытия лидерского потенциала руководителя является учет психотипов как самого лидера, так и членов команды. Продуктивность такого подхода продемонстрирована с применением модели ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара и типологии личности А. Ю. Афанасьева. Проведенное исследование показало, как определение лидером своего психотипа способствует осознанию возможностей и проблем в применении различных стилей лидерства. В статье также рассмотрены примеры повышения качества коммуникаций и результативности решения поставленных задач при учете руководителем психотипов сотрудников, в том числе представителей поколения Y.

Ключевые слова: лидерство, инновационный бизнес, команда инновационного проекта, конкурентоспособность персонала, типология личности А. Ю. Афанасьева, Y-поколение, психотип лидера и последователей.

Введение

На конкурентоспособность компании влияет множество факторов. Часть из них, например уникальность и новизна производимых товаров (работ, услуг) и их ценовые параметры, подобно надводной части айсберга хорошо видны потребителям и конкурентам. Другие, не менее значимые, скрываются в «подводной» части бизнеса.

Предлагаемая вниманию читателей статья посвящена исследованию недостаточно изученных и слабо используемых на практике резервов роста конкурентоспособности компании, лежащих в области лидерства и человеческих отношений в бизнесе.

Появление новой парадигмы управленческого лидерства для инновационных компаний

Источником конкурентного преимущества компании может быть, например, ее бизнес-модель: инновационность ее элементов (ключевые ресурсы, процессы и т.д.), обеспечивающих определение, создание и доставку ценностей потребителям, позволяет компаниям работать на опережение конкурентов по ключевым параметрам деятельности.

Ричард Доббс, Тим Коллер и Шри Рамасвами провели исследование перспектив сохранения крупнейшими транснациональными корпорациями США и Европы своего

лидирующего положения в мировой экономике. В своем докладе [Dobbs et al., 2015] они прогнозируют на ближайшие десять лет ухудшение институциональной среды. Ожидается, что «конкуренция будет безжалостной и менее предсказуемой, а экономическая среда — гораздо менее благоприятной, чем прежде».

Авторы упомянутого доклада предложили несколько способов реагирования компании на вызовы динамично меняющихся условий ведения бизнеса [Dobbs et al., 2015, с. 51]:

- внимательно изучать бизнес-модели новых конкурентов из развивающихся стран и представителей IT сектора («все время быть начеку»);
- искать «терпеливый капитал» в лице инвесторов, ориентированных на долгосрочную перспективу, а не краткосрочные финансовые показатели;
- преодолевать свою стратегическую инерцию, решительно перестраиваться, используя технологии «внутреннего подрыва» для диверсификации производства, отказа от проблемных проектов и активов;
- создавать новые интеллектуальные активы.

Наряду с вышеперечисленными направлениями деятельности авторы доклада выделяют значимость человеческого фактора, рекомендуя активнее вести войну за кадры в ситуации, когда все острее становится их дефицит в наукоемких отраслях, и управление человеческим капиталом переводится в разряд главных стратегических приоритетов.

Каковы же резервы роста конкурентоспособности компании, лежащие в области лидерства и человеческих отношений в бизнесе?

На практике мы уже наблюдаем лидеров нового типа, которые успешно выводят свои компании в плавание в так называемые «голубые океаны». Однако успешное руководство инновационными процессами пока еще представляется в большей степени прояв-

лением индивидуального мастерства высшего класса. Технологии успешного управленческого лидерства в новых реалиях бизнеса находятся еще в процессе разработки и апробации.

Что уже сделано в этом направлении?

По мнению авторов, уже можно говорить о том, что более-менее четко прослеживается появление новой парадигмы управленческого лидерства для инновационных компаний. В ее основе принципиальные изменения в основных элементах лидерской модели: целеполагании, философии мышления, учете меняющихся ценностей и установок людей, востребованности новых навыков и компетенций, осуществлении командного взаимодействия в условиях динамично меняющихся задач и, следовательно, нестабильной структуры команды и состава ее игроков. Говоря об особенностях современного командного менеджмента на форуме «100 шагов к благоприятному инвестиционному климату», С. Воробьев отметил, что команда сегодня — это команда, состоящая из уникального лидера и уникальных участников, а ее успех является функцией работы в уникальном контексте¹. Такое определение команды особенно актуально для успешной работы в инновационном бизнесе.

Сочетание уникальных ресурсов, безусловно, закладывает основу конкурентного преимущества бизнеса, однако содержит и определенные угрозы, которые нельзя игнорировать. Отметим, например, следующую. Аксиомой теории лидерства является тезис о том, что лидерство существует только в системе координат: лидер — последователи (члены группы). Для инновационных компаний, особенно технологичных стартапов, характерен молодой коллектив, состоящий в значительной части из представителей поколения Y. Они и формируют эту взаимосвязь лидер — последователи.

¹ <http://issuu.com/36724/docs/100steps-28.01.2015>

Инновационные компании и поколение Y

Исследование этого поколения позволило выявить некоторые особенности, которые проявляются и в сфере их трудовой деятельности. В частности, отмечаются следующие качества:

- раскрепощенность и внутренняя свобода;
- стремление быть самим собой и открытым обмену эмоциями;
- готовность к диалогу и оппонированию;
- готовность демонстрировать коллегам то, что они живые люди — со слабостями, страхами, желаниями и увлечениями;
- меньшая иерархичность, позволяющая уверенно общаться с людьми вне зависимости от их социального статуса, образования, опыта и возраста;
- прямота без оглядки — способность выражать свои мысли и несогласие открыто и честно;
- стремление к достижению баланса между работой и личной жизнью;
- стирание формальной грани в общении молодых на рабочем месте;
- внимание к деталям, выходящим за рамки должностной инструкции, что позволяет не только быстро находить, анализировать и устранять слабые места, но и просчитывать действия конкурентов на несколько шагов вперед (Штейнгардт А. Чему меня учат молодые. Ведомости 03.02.2015, с. 21).

В компании PwC, известной своей политикой постоянного привлечения выпускников вузов (ежегодно порядка 8000 человек), по результатам проведенного в 2011–2012 гг. исследования уровня вовлеченности сотрудников — представителей поколения Y, четко прослеживается большая по сравнению с остальными работниками выраженность следующих особенностей:

- они хотят получать удовольствие от работы и не стесняются говорить о том, чего ждут от карьеры;
- им важно понимать цели и устремления компании; они хотят, чтобы действия рабо-

дателя соответствовали их ценностям; если ценности организации не совпадают с их собственными — они увольняются;

- они амбициозны, мечтают о быстром продвижении по карьерной лестнице и не готовы трудиться годами ради отдаленной перспективы партнерства;
- они как должное воспринимают предоставление гибкого графика и мобильность;
- они хотят свободно менять профессиональную стезю;
- они не готовы жертвовать личной жизнью ради жизни профессиональной;
- они постоянно ожидают поддержки и признания [Мориц, 2015, с. 27–30].

К аналогичным выводам авторы пришли в ходе исследования результатов анкетирования сотрудников и руководителей стартапов бизнес-инкубатора МГУ по методике Ричарда Барретта (*Cultural Transformation Tools*), которые были опубликованы в материалах конференции «Ломоносов» [Федорова, 2014].

Каким образом этот явный сдвиг в глубинных жизненных ценностях, установках и приоритетах молодых людей может оказывать влияние на выбор эффективной модели лидерства, есть ли здесь угрозы и соответственно вызовы, на которые она должна адекватно реагировать в контексте инновационного менеджмента?

Приход «игреков» в инновационный бизнес является несомненным плюсом: практически все перечисленные выше особенности этого поколения отвечают корпоративной культуре инновационного бизнеса нового типа и современным тенденциям развития лидерства. Именно «игреки» сейчас становятся локомотивом инновационного процесса в силу их готовности к изменениям, большей внутренней свободе, мобильности и открытости всему новому. Понятно, что жесткая, авторитарная модель лидерства как система управления молодыми творческими неординарными людьми в современном мире неприемлема. Путь к повышению продуктивности деятельности таких

людей, а значит и конкурентоспособности бизнеса, лежит в создании условий для раскрытия их индивидуальных особенностей. Следовательно, для лидера все более значимыми становятся компетенции, определяемые эмоциональным интеллектом: умение ориентироваться в социальных ситуациях и создавать благоприятный эмоциональный климат в группе, умение правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей и выстраивать межличностные взаимодействия с учетом их индивидуальных психологических особенностей, системы их индивидуальных норм, ценностей, целей, стремлений. К составляющим эмоционального интеллекта относятся также умение выбирать адекватные способы реакции, умение поставить себя на место другого, понимание своих мотивов поведения и сознательного контроля собственного поведения, понимание мотивов поведения других людей и умение актуализировать их внутреннюю мотивацию, вовлечение лидерского потенциала сотрудников при решении актуальных задач организации, умение конструктивно работать в условиях межличностных и групповых конфликтов, управлять конфликтами и предотвращать их и т. д.

В чем же все-таки могут быть проблемы при выстраивании отношений лидера с новым поколением последователей. По мнению авторов, можно выделить четыре болевые точки.

Во-первых, процесс создания нового продукта сравнительно плохо поддается планированию и регламентации, содержит много неопределенностей, требует от разработчиков огромных, часто неравномерно распределенных трудовых усилий. Работа в таких условиях протекает в достаточно жестких условиях, что противоречит таким характеристикам Y, как неготовность жертвовать личной жизнью ради жизни профессиональной, потребности демонстрировать коллегам то, что они живые люди — со слабостями, страхами, желаниями и увлечени-

ями. Как говорится, «закусить удила и вперед» — явно не их выбор.

Во-вторых, инновационному процессу свойственен высокий уровень риска с неизбежными провалами и разочарованиями. Ситуации сворачивания буксующих проектов и перенаправления ресурсов в выстреливающие проекты могут больно бить по амбициям сотрудников, в том числе наиболее творческих и мотивированных: «я полностью выложился в этом проекте, а теперь его закрывают». Энергия и внимание руководителя в этих случаях направлены на выход из кризисных ситуаций, это идет вразрез с установкой «игреков» на постоянное ожидание поддержки и признания.

В-третьих, для стартапов, особенно инновационных, характерен дефицит ресурсов, что вызывает проблемы с оплатой труда, созданием комфортных условий деятельности и профессионального обучения и т. д. Это входит в противоречие с установками «игреков» на достойную оплату труда, быстрое продвижение по карьерной лестнице, неготовность трудиться годами ради отдаленной перспективы партнерства.

В-четвертых, для инновационных компаний очень велик кадровый риск, связанный с потерей ноу-хау и других объектов интеллектуального капитала при увольнении сотрудников из компании. Поэтому установка молодых специалистов на свободную смену профессиональной стези и высокую мобильность вряд ли придется по душе руководителям бизнесов.

Какие инструменты есть у современного лидерства для нейтрализации этих негативных с точки зрения бизнеса установок, как и чем можно мотивировать членов команды для предотвращения их реализации.

Размышляя на тему отличительных элементов уникальной команды, С. Воробьев²

² Сергей Воробьев (президент Ward Howell, член наблюдательного совета АСИ). Команда: Меняйте людей или... меняйте людей. Ведомости. №3759 от 28.01.2015. <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/01/28/menyajte-lyudej-ili-menyajte-lyudej>

выделяет прежде всего наличие суперцели. Под суперцелью он понимает такую цель, ради достижения которой люди готовы отказаться от собственных амбиций и работать в команде, так как ее невозможно достичь в пределах индивидуальных возможностей каждого в отдельности. Она должна стать смыслом жизни для каждого члена команды. Наличие такой суперцели, назовем ее путеводной звездой, — очень важный системообразующий элемент команды и одна из важнейших задач лидера. Но смеем предположить, что не все представители молодого поколения способны в одинаковой степени этим вдохновиться. Собрать команду людей с похожими установками и ценностями, при этом способных решать разные функциональные задачи, — задача не из легких. Но актуальность ее решения становится чрезвычайно значимой.

Выше мы отметили общие поведенческие закономерности поколения Y. Тем не менее у представителей этого поколения есть и индивидуальные поведенческие установки. Значит, понимая общие тенденции, надо стремиться к оптимальному выбору. Известный режиссер, продюсер, медиаменеджер Александр Роднянский, формулируя критерии подбора персонала в команду, говорит, что отбирает людей одной с ним «группы крови». Следовательно, начинать надо с определения своей, скажем, социальной или психологической «группы крови», называемой психотипом, и психотипа человека, рассматриваемого в качестве кандидата в команду.

Для командного лидера способность отбирать людей с учетом их индивидуальных особенностей и управлять ими, используя принципы и подходы современных технологий лидерства, становится чрезвычайно важной задачей.

Потребность в разработке новых подходов к лидерству вызвана тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой

он выбирал нужный ему стиль. Появившись в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны, провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских качеств и их проявления в конкретных ситуациях. Теории лидерских качеств и моделей поведения, как правило, ограничиваются перечислением черт и моделей поведения эффективного лидера. При этом глубинные причины, объясняющие проявление этих черт и моделей поведения, не рассматриваются. Нам представляется, что существенным вкладом в развитие этого подхода к исследованию лидерства могло бы стать использование технологий, выводов и рекомендаций, используемых в различных типологиях личности.

Применение типологий личности для исследования индивидуальных особенностей лидера и последователей

В настоящее время в бизнес-практике используются различные типологии личности и социальных ролей — это и «Индикатор типов личности Майерс-Бриггс Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), соционика (модель личности А. Аугустинавичюте), метод психологических доминант Неда Херрманна (HBDI), типология социальных ролей и ролей в команде Р. Мередита Белбина, типология Морстона-Кларка DISC и др. С точки зрения выявления лидерского потенциала и склонности к различным стилям лидерства авторам представляется очень информативной и полезной типология, предложенная нашим отечественным ученым А. Ю. Афанасьевым (Афанасьев А. Ю. Синтаксис любви. М.: Остожье, 2000).

В отличие от типологий Юнга, Аугустинавичюте (соционика) и Майерс-Бриггс, у Афанасьева большое внимание уделено волевым проявлениям человека: введена психическая функция ВОЛЯ, в явном виде

отсутствующая в указанных трех других типологиях. Структура личности по Афанасьеву — это четыре иерархически расположенных психических модуля — «функции». Функцию ВОЛЯ Афанасьев определяет как «дух», желание, управление, характер, личность, нор, «Я». Афанасьев утверждает, что именно эта функция является стержневой для формирования личности, оказывает определяющее влияние на характер человека и, добавив от себя, определяет лидерский потенциал человека и предпочитаемый стиль руководства.

Наряду с Волей Афанасьев выделяет еще 3 функции:

ФИЗИКА — «тело», телесное, материальное начало человека, позволяющее ему контактировать с материальным миром;

ЭМОЦИЯ — «душа», эмоциональное начало человека, область чувств, настроений, сердечных реакций, переживаний;

ЛОГИКА — «ум», интеллектуальное начало, способность видеть мысленно существо вещей, связь между ними и точно их описывать.

Эти четыре функции у каждого человека не являются одинаково сильными, они расположены иерархически и имеют для каждого человека разную субъективную ценность.

Характер функций³

1-я — «избыток», высокая сильная функция;

2-я — «норма», высокая сильная функция;

3-я — «язва», низкая слабая функция;

4-я — «пустячок», низкая слабая функция.

³ Описание иерархии функций и их особенностей в зависимости от положения в иерархии составлены А. Ю. Афанасьевым на основе наблюдений и анализа большого массива биографических документов. Типология Афанасьева, являясь вполне самостоятельной, в какой-то степени развивает идеи К. Юнга и А. Аугустинавичюте. В данной статье мы даем совсем краткое описание, более полно см. в упомянутой книге А. Ю. Афанасьева.

В модели личности Афанасьева на каждом из четырех мест в иерархии находится какая-то одна функция.

Особенности функций с учетом их места в иерархии⁴

Приметы 1-й (в иерархии) функции: высокая энергетическая наполненность, нацеленность на результат, монолог, предъявление при нападении и защите, уверенность, твердость, жесткость, осторожность, независимость, огрубленность.

Приметы 2-й функции: адекватная ситуации энергетическая наполненность, процесс, диалог, гибкость, бесстрашие, уверенность, компромисс, естественность, широкой спектр возможностей.

Приметы 3-й функции: высокая чувствительность, наполненность энергией, сильно зависит от внутренних и внешних условий, быстрая утомляемость, хорошо развитые защитные механизмы.

Производные признаки 3-й функции: ощущение уязвимости, суперпрофессиональность, диалогичность, неуверенность, боязливость, двойственность, избирательность, ранимость, мнительность, большие требования в сочетании со слабой надеждой получить желаемое; критичность, болезненность, желание выстроить или найти минимально травмирующую ситуацию; ожидание и поиск помощи, нежелание вступать в серьезную борьбу или состязание в сочетании с потребностью самоутвердиться, противоречивость.

Приметы 4-й функции: скудное энергетическое наполнение в сочетании с низкими потребностями и низкой чувствительностью, монологичность, неразборчивость, безразличие, скудность возможностей, бесстрашие, недостоверность, отсутствие гибкости, всеядность; нечувствительность к общепринятым правилам в соответствующей сфере жизни; «отключение» в стрессовых ситуациях.

⁴ Далее в данной работе описание функций психотипа дано в интерпретации и с добавлениями Е. В. Децеровской.

Ввиду разной энергетической наполненности функции по-разному проявляют себя в различных ситуациях.

Покажем, в чем это выражается, отметив, в частности, проявления этих функций в менеджменте и бизнесе; см. также в [Красностанова и др., 2012].

ФИЗИКА — модуль психики, ответственный за контакт с миром физических объектов, материальных ценностей.

Этот модуль определяет отношение, интересы, стремления и жизненные ценности человека, связанные с материальной средой обитания, материальными ресурсами. Он проявляется, в частности, в отношении к физическим потребностям, своим собственным и других людей, к физическому здоровью, физическим взаимоотношениям с другими людьми. Положение этой функции в структуре психотипа определяет степень и характер адаптации человека в материальном мире, масштаб интереса к созданию, использованию и накоплению материальных ресурсов — начиная от продуктов питания и предметов быта для своего личного потребления и заканчивая интересом к созданию больших хозяйственных систем промышленного, городского или сельского хозяйства.

Положение этой функции в структуре психотипа сотрудника определяет уровень его физической энергии и работоспособности, уровень ожидания материального вознаграждения, чувствительность к комфортности рабочего места, предпочитаемый режим питания, отдыха и многие другие факторы.

ЭМОЦИЯ — модуль психики, ответственный за эмоциональную коммуникацию, проявление чувств.

Эмоция определяет и контролирует следующие отношения, интересы, стремления и жизненные ценности, связанные с эмоциональной сферой:

- потребность в общении, проявлении и потреблении эмоций, чувств, настроений;
- желание и умение проявлять эмоции, способность к общению, эмпатии;

- артистичность, способность к имитации, к демонстрации ситуативных и социальных ролей;

- стремление управлять эмоциями, чувствами и настроениями других людей;

- способности к художественному изображению жизни, театру, искусству, желание творить в этой сфере;

- отношение к слову как средству управления эмоциями.

Положение этой функции в структуре психотипа человека влияет на предпочитаемый им характер коммуникаций (включая длительность, средства и стиль коммуникаций), степень активности в общении, умение выстраивать эмоциональный диалог, степень эмоциональной убедительности, демонстративности. Эта функция определяет, в частности, как долго человек может общаться и как быстро устаёт от общения с людьми, насколько успешен в управлении эмоциями и настроением других людей, и т. д.

ВОЛЯ — модуль психики, ответственный за отношения, интересы, стремления и жизненные ценности, связанные с властью, иерархическими статусами, конкуренцией, борьбой за ресурсы.

Воля определяет:

- ощущение себя в мире власти, лидерства, подчинения и соподчинения;

- лидерские качества, энергичность, уровень агрессивности, способность/потребность подчинять или подчиняться, руководить или быть ведомым;

- отношение к власти, интерес к политике, определяемой как «борьба за власть и жизнь во власти»;

- степень самостоятельности определения целей и принятия решений;

- желание человека преобразовать мир, пассионарность, способность заставлять (вдохновлять) других действовать;

- предпочтение определенных форм иерархических отношений: авторитарных, демократических, отношений зависимости или созависимости.

От положения Воли в структуре психотипа зависит, например, уровень притязаний на власть, степень уверенности в себе, зависимость или независимость от внешних оценок, упорство, степень эгоизма или эгалитарности, склонность вступать или не вступать в коррупционные отношения (на это влияет еще и положение Физики в структуре психотипа), отношение к местничеству, кумовству и т. д.

ЛОГИКА⁵ – модуль психики, определяющий интересы, стремления и жизненные ценности человека, связанные с интеллектуальной деятельностью;

- уровень интеллектуальной энергии, ощущение себя в мире идей, смыслов, информации, науки;
- способность воспринимать интеллектуальные продукты, способность к исследовательской деятельности;
- уровень активности в создании интеллектуальных продуктов, уровень потребности в информации;
- способность видеть смысловые и причинно-следственные связи, способность к анализу и синтезу информации;
- способность вырабатывать новые варианты решений;
- способность к системному подходу и потребность в нем при решении практических задач и т. д.

Положение Логики в структуре психотипа определяет интеллектуальную работоспособность сотрудника, оригинальность мышления, способность видеть или не видеть «большие картины» и общие тенденции в сложных процессах. Положение Логики влияет на алгоритм принятия решений, умение прогнозировать ход событий в многофакторных процессах, умение видеть суть вещей и т. д.

Таким образом, психотип определяет врожденную психическую предрасполо-

женность человека проявлять большую или меньшую активность в указанных четырех областях жизни.

Учет особенностей психотипов сотрудников для повышения конкурентоспособности команды

Владение различными методиками типологизации — существенное подспорье для лидера как в самоанализе и выявлении своих сильных и слабых сторон, так и в прогнозировании поведения людей с разными психотипами в разнообразных ситуациях.

Так, например, работники с психотипами ЭФВЛ (1-я Эмоция, 2-я Физика, 3-я Воля, 4-я Логика) и ФЭВЛ (1-я Физика, 2-я Эмоция, 3-я Воля, 4-я Логика) более уязвимы, а следовательно, проблематичны для руководителя в описанной выше болевой точке 3: они не выдержат период длительной работы на отдаленный результат без достойного материального вознаграждения «прямо сейчас». Кроме того, оба психотипа, имея 4-ю Логику, не сильны в стратегическом мышлении, испытывают трудности в восприятии разнообразных (тем более конфликтующих) точек зрения; теряются в ситуациях многообразия альтернатив и необходимости их ранжировать по перспективности, рискам и другим факторам, что делает их проблематичными сотрудниками в зонах бизнеса со значительной долей неопределенностей (указанная выше болевая точка 1).

Работники с психотипом ЭФЛВ более уязвимы в болевой точке 2, для них необходимы эмоциональная поддержка и признание, причем не столько их статуса (в отличие от первых двух названных психотипов), сколько их нужности коллективу. К слову, люди с этим психотипом ценят едва ли не в первую очередь хорошие отношения на работе, сами стремятся оказывать эмоциональную поддержку окружающим, вникая в личные эмоциональные проблемы, и нередко выбирают сферу HR, поскольку

⁵ Отметим отличие двух понятий: логики как набора правил построения умозаключений и Логики как функции психотипа.

такая работа соответствует их индивидуальным природным склонностям.

Приведем еще пример психотипа, не склонного часто менять место работы, и в этом смысле в значительной степени устойчивого в отношении указанной выше болевой точки 4. Работники с психотипом ЛЭФВ склонны подолгу работать в одной и той же организации, а имея положительный психологический резонанс с сильным руководителем-лидером, могут долгое время оставаться в качестве незаменимого помощника, способного дождаться подходящего момента и подсказать оригинальные решения (1-я Логика) именно в тот момент, когда руководитель способен это воспринять. Поясним здесь более подробно: 2-я Эмоция хорошо владеет эмоциональной подстройкой и легко находит нужный эмоциональный тон в диалоге, 3-я Физика читает «язык тела», тем самым видит состояние собеседника и еще не высказанную эмоциональную реакцию (наше тело не умеет лгать и реагирует быстрее, чем наш интеллект), 4-я Воля — тонко читает чужие желания, поскольку ее собственные желания не настолько сильны и агрессивны, чтобы затмевать чужие (заметим здесь, что все эти качества востребованы и в переговорном процессе). Для полноты картины не лишним будет заметить, что, давая действительно хорошие советы, обладатель психотипа ЛЭФВ учитывает и свои интересы тоже.

Очевидно, что наиболее конкурентоспособным является сотрудник, деятельность которого в наибольшей степени совпадает с его психотипом. Такое совпадение означает наилучшее соответствие деятельности природным предрасположенностям сотрудника: присущим только ему склонностям и профилю внутренних мотиваций. Под профилем внутренних мотиваций мы здесь подразумеваем желание или нежелание заниматься тем или иным видом деятельности с той или иной степенью интенсивности. При полном совпадении психотипа и трудовой функции сотрудника — его конкурентоспособность значительно повы-

шается. В свою очередь, очевидно, команда конкурентоспособных сотрудников повышает конкурентоспособность фирмы.

Рассмотрим далее, как данный типологический подход к раскрытию особенностей проявления личностных качеств и стилей поведения лидеров и последователей работает в моделях ситуационного лидерства. В качестве примера возьмем теорию ситуационного лидерства Херси–Бланшара.

Ситуационное лидерство по Херси–Бланшару: резервы развития

П. Херси и К. Бланшар [Бланшар, 2011] выделяют 4 основных лидерских стиля: указывающий, убеждающий, участвующий и делегирующий. Выбор стиля зависит от степени зрелости последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу.

Зрелость выражается двумя параметрами. Первый — профессиональной компетентностью персонала (знания, умения, навыки, опыт работы, способности в целом). Второй — психологической зрелостью персонала, характеризующейся уровнем мотивационности (желания) людей работать.

В своих крайних проявлениях параметр профессиональная компетентность выражается способностью людей работать (СП) и неспособностью людей работать (НСР), а параметр психологическая зрелость — желанием людей работать (ЖР) и нежеланием людей работать (НЖР).

Сочетание этих параметров дает четыре стадии зрелости последователей (M1, M2, M3, M4).

M1 — (НСР) и (НЖР) M2 — (НСР) и (ЖР)
M3 — (СП) и (НЖР) M4 — (СП) и (ЖР)

Для каждого из перечисленных вариантов сочетаний эффективен свой стиль лидерства.

Указывающий (директивный) стиль (S1) — предполагает высокую директив-

ность и тщательный контроль за всеми параметрами рабочего процесса и, в частности, за результативностью работы (внимание к работе) и поведением работников (внимание к отношениям).

Убеждающий (обучающий) стиль (S2) — предполагает высокую директивность и контроль (внимание к работе) и одновременно поддержку тех, кто, не имея высокого уровня профессионализма, стремится работать.

Участвующий стиль (S3) — предполагает использование рычагов воздействия на людей для повышения уровня их мотивации к работе (внимание к отношениям).

Делегирующий стиль (S4) — предполагает минимальную директивность и поддержку работников ввиду высокой зрелости последователей.

В зависимости от степени выраженности параметров зрелости у работников (например, способность работать может быть выражена — в значительной степени, в достаточной степени, в некоторой степени, в незначительной степени, а желание работать проявляется — обычно, часто, иногда и редко) из вышеперечисленных стилей лидерства может быть сформирована модель ситуационного лидерства, наиболее адекватная различным состояниям рассмотренных переменных.

Интересные выводы получились в результате проведенных нами исследований, целью которых было выявление сильных и слабых сторон лидеров с разными психотипами при использовании ими различных стилей лидерства по Херси–Бланшару.

Для выявления сильных и слабых сторон каждого психотипа при реализации различных стилей лидерства нами было предложено студентам магистратуры (91 человек) после определения с помощью консультанта своего психотипа ответить на вопрос, в чем они видят свои силу и слабость применительно к каждому стилю лидерства. Приведем в порядке иллюстрации ответы студентов, идентифицировавших себя с пси-

хотипом ЛВЭФ. Таких в выборке оказалось 11 человек. Человека с таким психотипом отличает высокая работоспособность в информационно-емких и интеллектуально-емких сферах деятельности, развитые способности к синтезу информации, умение видеть общие тенденции в сложных многофакторных процессах, прагматизм. Для них характерна автономность и независимость ума, бесстрашие в высказывании своих взглядов. Люди этого типа привержены принципам коллегиальности, делегирования ответственности, стремления к консенсусу, работы не на себя, а на свое дело, отличаются способностью без напряжения обходиться минимумом в вопросах, касающихся материального окружения, быта.

Людей психотипа ЛВЭФ можно встретить среди лидеров инновационных стартапов и особенно в IT сфере. Обладатели этого психотипа успешно играют две (изобретатель, инвестор) из трех (изобретатель, инвестор, администратор) основных профессиональных ролей в стартапе. В чем же их сильные и слабые стороны в реализации различных стилей лидерства? Приведем наиболее часто встречающиеся варианты ответов студентов с психотипом ЛВЭФ.

1. Логика

Указывающий (директивный) стиль

Сильные стороны: способность вести людей к цели кратчайшим путем, четкая постановка задач и сроков исполнения, качественные инструктивные материалы.

Слабые стороны: не всегда способен внимательно слушать и слышать других людей.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: качественные инструктивные материалы, хороший анализ неудач и успехов, четкое обоснование своих и чужих действий.

Слабые стороны: стиль преподавания — очень краток, излагает сразу результат, будет учить так, как понятно ему, не учитывая способности обучаемого.

Участвующий стиль

Сильные стороны: отсутствие поспешных выводов и решений, готовность дать совет при выполнении заданий, не стремиться к власти и диктаторству.

Слабые стороны: сложности в установлении коммуникаций.

Делегирующий стиль

Сильные стороны: способность и желание ставить все новые цели и интересные задачи, склонность к системному подходу, готовность вести аргументированную дискуссию, приверженность принципу «отвечать головой за то, что делаешь».

Слабые стороны: в голове выстроена четкая картина мира (процесса), в которой порой не находится места другим противоречащим ей идеям.

2. Воля

Указывающий (директивный) стиль

Сильные стороны: способен полностью контролировать подчиненных и эффективно организовывать их работу, будет давать приказы и указания мягко, не позволит себе быть тираном, может завоевать уважение сотрудников и стимулировать их к работе благодаря лояльному демократичному отношению и конструктивным требованиям к персоналу, умение гибко перестраиваться под ситуацию, чувствует ситуацию, отличный организатор.

Слабые стороны: не любит командовать и контролировать (может, но не любит!), что может снижать эффективность работы сотрудника с низкой мотивацией и профессионализмом.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: отношение ко всем на равных позволяет убедить подчиненных в том, что их развитие необходимо и им, и компании.

Слабые стороны: раздражение от плохо обучаемых сотрудников.

Участвующий стиль

Сильные стороны: не боится принимать решения за других и брать на себя ответ-

ственность, стойкая убежденность и воля к победе, является хорошим вдохновителем, не стремится получить власть над умами, скорее, готов к постоянному взаимодействию с людьми, именно поэтому может стать хорошим наставником, помогать человеку в выполнении его заданий и мотивировать на дальнейшее развитие, открытость, простота, стремление к полноценному диалогу при принятии решений.

Слабые стороны: готовность скорее к руководству, а не к эмоциональной поддержке.

Делегирующий стиль

Сильные стороны: отсутствие внутренней иерархии; ощущение подчиненных, что лидер при всех своих преимуществах общается с ними на равных, вызовет дополнительное уважение; стремление больше быть коллегой, стремление к равноправию помогает в отношениях с сотрудниками, которым также больше нужен коллега, чем менеджер; открытость, простота.

Слабые стороны: при возникновении противоречий внутри коллектива может проявлять недостаточный авторитет и организаторские способности, если будет слишком мягко себя вести по отношению к людям чрезмерно эмоциональным и стараться учесть интересы даже тех, кто неправ.

3. Эмоция

Указывающий (директивный) стиль

Сильные стороны: слабое проявление эмоций позволяет решать задачи в спокойствии и без лишних издержек.

Слабые стороны: не хватает внутренней энергии и желания, чтобы поддерживать эмоциональный настрой и заинтересованность сотрудников.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: мягкость, деликатность во взаимоотношениях с сотрудниками, что особенно актуально для создания творческой атмосферы в коллективе.

Слабые стороны: трудно инициирует отношения и вступает в контакт с обучаемыми.

Участвующий стиль

Сильные стороны: слабое проявление эмоций позволяет решать задачи в спокойствии без лишних издержек.

Слабые стороны: внутренне очень раним, может активно использовать иронию для нейтрализации своей незащитности, сухость никак не сможет помочь зажечь «искру» в незаинтересованном сотруднике.

Делегирующий стиль

Сильные стороны: хороший дипломат в налаживании партнерских отношений с коллегами.

Слабые стороны: остро нуждается в искренних отношениях, понимании, но трудно входит в контакт с людьми.

4. Физика**Указывающий (директивный) стиль**

Сильные стороны: не отмечены.

Слабые стороны: существует возможность неуважения к такому лидеру как к «слабаку», может проявиться нежелание скрупулезно следить за результатами и рабочим процессом сотрудника.

Убеждающий (обучающий) стиль

Сильные стороны: обучающиеся не будут подвергаться сильному давлению.

Слабые стороны: с трудом выдерживает физические нагрузки, связанные с ведением учебного процесса.

Участвующий стиль

Сильные стороны: не выражены.

Слабые стороны: низкий уровень физической энергии не позволяет в полной мере выполнять поддержку сотрудников (лень).

Делегирующий стиль

Сильные стороны: предоставление самостоятельности и отсутствие постоянного контроля дает простор для реализации творческого потенциала работника.

Слабые стороны: относительная безразличность ко всему материальному отодвигает вопросы материального поощрения сотрудников на второй план.

В результате проведенной работы большинство магистров задумались о своих

лидерских компетенциях и направлениях их развития. По мнению авторов, с позиции учета специфики каждого психотипа становится более понятной и приводимая в исследованиях Кена Бланшара статистика, свидетельствующая о крайне малом диапазоне лидерских стилей, выбираемых руководителями в отношении своих подчиненных. Большинство предпочитают работать в комфортном с точки зрения своего психотипа стиле лидерства. Всего лишь один процент используют все четыре стиля.

Помимо этого, резервы повышения эффективности взаимодействий лидера и последователей при решении конкретных задач кроются также в учете лидером психотипов сотрудников. Безусловно, это сложная задача для лидера, не обладающего специальными знаниями и природной интуицией в области человеческих отношений. Однако даже частичное определение психотипа сотрудника может принести пользу. Например, для лидера, реализующего директивный стиль лидерства по Херси–Бланшару, целью которого является повышение профессиональной компетенции сотрудника с высокой мотивацией и низким профессионализмом, знание одной или двух верхних (сильных) функций сотрудника может существенно облегчить решение задачи. Лидер, например, должен быть готов к тому, что если требуется научить сотрудника *offline* продажам, то гораздо менее трудоемко и более успешно задача будет решена, если у сотрудника Эмоция является верхней (сильной) функцией. Более креативным и результативным учеником в разработке систем со сложной аналитикой, например в маркетинге, будет сотрудник с высокой Логикой.

Знание психотипа может оказаться полезным и при адаптации сотрудника. Известно, что наибольшее число увольнений приходится на начальный этап работы сотрудника в компании, когда происходит его первичная ассимиляция. Поэтому важно как можно быстрее распознать индивидуальные особенности и потенциал новичка для выстраивания

индивидуальной системы адаптации. Способность найти индивидуальный ключик для удержания талантливого сотрудника и раскрытия его потенциала становится важнейшей конкурентной компетенцией руководителя.

Учет психотипов людей важен при построении системы индивидуальной мотивации, в особенности для удержания ключевых сотрудников.

Например, на этапе стартапа компании испытывают, как правило, дефицит финансовых ресурсов и в то же время большую потребность в появлении новых идей. А известно, что высококвалифицированные специалисты требуют высокой оплаты труда. Наиболее приемлемым выходом в этой ситуации может оказаться привлечение в компанию сотрудника с охарактеризованным выше психотипом ЛВЭФ. Владелец этого психотипа способен творить даже при низком материальном вознаграждении, но при условии, что перед ним будут поставлены интересные для него задачи, требующие нестандартного мышления. Необходимо иметь в виду, что люди этого психотипа очень некомфортно себя чувствуют в атмосфере интриг и двойных стандартов.

Если же в условиях стартапа нужен эффективный сотрудник для привлечения инвесторов, целесообразно обратить внимание на психотип ЛЭВФ. Люди этого психотипа от природы обладают способностью аргументированного эмоционального убеждения. Представитель этого психотипа некоторое время может мириться с отсутствием полноценного вознаграждения при условии, что он удовлетворен своим статусом в компании и видит перспективу карьерного роста. Надо учитывать, что люди с таким психотипом болезненно относятся к публичной критике, и, следовательно, критику им лучше предлагать конфиденциально в уважительной форме.

Заключение

Теория и практика лидерства имеет большую историю. Интерес к этой теме то зати-

хает, то вновь активизируется. Бесконечно обсуждаются вопросы: кто же такой лидер и можно ли научить лидерству? Какие рычаги и инструменты он должен задействовать для мотивации людей к достижению поставленных целей? В последнее время активно обсуждается вопрос о специфических лидерских компетенциях, которыми должен обладать человек в инновационном бизнесе.

В динамичной конкурентной среде многократно возрастает число факторов, определяющих выбор эффективной модели лидерства. Существующие шаблоны лидерского поведения перестают работать. Поэтому большинство программ обучения лидерству, строящихся на тиражировании этих шаблонов, не дают ожидаемого эффекта. Потенциал роста лидерского мастерства начинает в значительной степени зависеть от зрелости эмоционального интеллекта лидера: от знания себя, своих коллег, умения выстраивать с ними коммуникации, умения видеть в системе коммуникаций в команде не только явные, но и теневые стороны, умения ситуативно быть лидером-службой или лидером-помощником, умения выстраивать свое развитие и развивать коллег.

На развитие эмоционального интеллекта лидера направлено предлагаемое в статье включение в систему принятия управленческих решений психотипа самого лидера и его последователей. Введение этого фактора в модель ситуационного лидерства позволяет более полно учесть объективно существующие сильные и слабые стороны руководителей в реализации различных стилей управления, целенаправленно осуществлять коучинг и процесс обучения, развивая их лидерские и профессиональные компетенции, управлять карьерным ростом и т. д. Кроме того, учет психотипических особенностей людей, безусловно, повышает и способность команды управлять межличностными конфликтами, что способствует созданию доброжелательной творческой атмосферы. Все это должно привести команду к повышению ее конкурентоспо-

способности, а следовательно — конкурентоспособности бизнеса.

Список литературы

1. Бланшар К. Лидерство к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2011.
2. Красностанова М. В., Федорова Ф. Ш., Дещеревская Е. В. Современные технологии в управлении персоналом. Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2012.
3. Доббс Р., Коллер Т., Рамасвами Ш. Будущее: правила выживания. *Harvard Business Review*, Россия. Ноябрь 2015. С. 51.
4. Мориц Б. Глава PwC о том, как заинтересовать молодежь. *HarvardBusinessReview*. Январь-февраль 2015. С. 27–30.
5. Федорова Ф. Ш. Организационная культура инновационных стартапов: ценности и мотивация персонала // Материалы ежегодной конференции «Ломоносов 2014». М., 2014.
6. Dobbs R., Koller T., Ramaswamy S. The future and how to survive it. October 2015 issue of *Harvard Business Review*. P. 48–62.

References

1. Blanchard K. *Leading at a Higher Level*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2006.
2. Dobbs R., Koller T., Ramaswamy S. The future and how to survive it. October 2015. *Issue of Harvard Business Review*, pp. 48–62.
3. Krasnostanova M. V., Fedorova F. Sh., Deshcherevskaya E. V. *Sovremennye tekhnologii v upravlenii personalom* [Modern technology in the management of staff]. MSU Faculty of Economics, 2012 (in Russian).
4. Dobbs R., Koller T., Ramaswamy S. *Budushchee: pravila vyzhivaniya* [The future: the rules of survival]. *Harvard Business Review Russia*, November, 2015. Available: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a16691/>
5. Moritz B. Glava PwC v SShA o tom, kak zainteresovat' molodezh' [Head of PwC on how to interest young people]. *Harvard Business Review Russia*, January-February, 2015. Available: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/a15211/>
6. Fedorova F. Sh. Organizatsionnaya kul'tura innovatsionnykh startapov: tsennosti i motivatsiya personala [Organizational culture of innovative start-ups: the values and motivation of staff]. *Materials Annual Conference «Lomonosov 2014»*, Moscow, 2014.

F. Fedorova, Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics, Moscow, Russia, fshfed@gmail.com

E. Deshcherevskaya, Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics, Moscow, Russia, deelv1@gmail.com

Improving the efficiency of leadership in innovative business through accounting for staff and owner's psychological types

Leadership makes key position in nowadays effective business processes and achieving high results of any project. To setup organization management accurately, it is necessary to take into account personal properties of the ones WHO manage, WHO is being managed, WHICH resources are used to meet planned goals. The article, in particular, has analysis of difficulties which appear due to necessary integration into innovative business so-called Y generation, which differs noticeably from previous generations, their personal preferences. An hypothesis made that hidden storage of leadership potential of a manager lays in analysis of psychological types of both leader himself and team participants. Productivity of this approach described using P. Hersey's and K. Blanchard's model of situational leadership and A. U. Afanasiev's typology of personality. Carried research showed how leader's understanding of his personal psychotype helps for understanding potentials and problems during application of different leadership styles. Article additionally describes example of improving communication quality and productivity in solving assigned tasks while manager takes into account personnel psychotypes, including Y generation ones.

Keywords: leadership, innovative business, a team of innovation project, personnel competitiveness, Afanasyev's typology of personality, psychological type of leader, Y-generation.

About authors:

F. Fedorova, PhD in Economy, Associate Professor

E. Deshcherevskaya, Visiting Professor, HR-consultant

For citation:

Fedorova F., Deshcherevskaya E. Improving the efficiency of leadership in innovative business through accounting for staff and owner's psychological types. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 70–83 (in Russian).