

## Психологическая совместимость в команде

Рекомендации по выработке индивидуального подхода к управлению можно строить на основе различных типологий. Рассмотрим здесь те типологии, которые признаны в психологической науке и тщательно проверены на больших выборках и статистическом материале.

Наталья Васильевна Самоукина,  
ведущий научный сотрудник Психологического института РАО.

Психологические рекомендации по выработке психологической совместимости в команде можно строить на основе различных типологий. В последнее время предпринимаются попытки построения систем рекомендаций даже на основе астрологических и именных типологий, особенностей внешности людей, их почерка и биоритмов.

Не отрицая этих попыток, остановимся на тех типологиях, которые признаны в психологической науке и тщательно проверены на больших выборках и огромном статистическом материале.

**Различают четыре типа темперамента — холерический, флегматический, сангвинический и меланхолический.** Конечно, в реальности присутствуют и смешанные темпераменты, но все же доминирование какого-то одного темпераментного свойства бывает очень заметным.

Кроме того, даже если в результате воспитания, обучения и опыта человек научился «маскировать» свой темперамент посредством ролевого поведения и самоконтроля, то в экстремальных и стрессовых ситуациях его темпераментные качества становятся доминирующими: холерик начинает суетиться, а флегматик впадает в ступор.

Темперамент проявляется в таких характеристиках деятельности, поведения и общения человека, как скорость, выносливость и степень открытости. При этом темпераментные свойства являются наследственно заданными и мало меняются на протяжении всей жизни человека.

Например, если в детстве ребенок был активным, подвижным и общительным, то в юности, в зрелые годы и в старости он все равно по сравнению с другими людьми будет активным, подвижным и общительным. Разумеется, эта активность во второй половине жизни снизится и человек станет более спокойным и менее общительным, но все равно холерик не может полностью «превратиться» в медлительного и замкнутого флегматика.

**Холерик** обладает очень высокой работоспособностью, выносливостью, активностью и инициативой. Хорошо работает в условиях изменений. Очень часто холерик стремится к формальному или неформальному лидерству, самостоятельности, ответственности. Он отличается также высокой скоростью мышления и переживаний, повышенной возбудимостью и эмоциональностью, способен на неожиданную смену настроений в течение дня.

Холерики любят трудности и умеют их преодолевать, можно сказать, что препятствия и проблемы повышают их жизненную энергию и стремление к самоутверждению. В некоторых случаях эти сотрудники неосознанно сами «организуют себе проблемы», чтобы «жизнь и работа не казались излишне скучными и монотонными».

Работник, обладающий холерическим темпераментом, может быть вспыльчивым и раздражительным, нередко имеет сниженный самоконтроль и направлен на «сбрасывание» своих эмоций на других людей.

### **Управление подчиненным-холериком:**

давать поручения, связанные с ответственностью и самостоятельностью, применять умеренный контроль;

поручать задачи, требующие высокой творческой активности и креативности, если подчиненный-холерик является профессионалом в определенной области;

учитывая тот факт, что подчиненный стремится сделать карьеру и чувствовать себя значимым, создавать перспективу повышения; использовать на прорывах, инновациях;

посылать в нужные командировки по завязыванию связей и контактов с клиентами и партнерами;

организовывать общение в нейтрально-партнерском стиле, поскольку подчиненный-холерик плохо переносит власть и давление;

холерик психологически совместим с сангвиником и флегматиком. Не рекомендуется создавать тандемы «холерик — флегматик» и «холерик — меланхолик». В первом случае холерик будет раздражаться на медлительного флегматика, а флегматик — испытывать неуверенность в себе. Во втором — меланхолик будет переживать и обижаться на вспыльчивость холерика;

учитывать, что холерик восстанавливается и отдыхает в туристических поездках и общении с большим количеством различных людей (знакомых и незнакомых).

Если холерик — высший руководитель, то он часто реализует в управлении сильный и авторитарный стиль, требует от подчиненных высокой работоспособности и трудоголизма, ждет от них быстрых решений, не любит, когда ему сопротивляются, не любит спорщиков и критиков, может позволить себе резкую критику в адрес своих сотрудников.

**Флегматик** — спокойный, медлительный, вдумчивый и основательный работник. Проявляет надежность в отношениях и стабильность. Нуждается в длительной адаптации, новую информацию воспринимает с трудом, запоминает долго, но глубоко и основательно. При изменении условий работы может временно снизить производительность. Склонен к уединению, замкнутости, не любит конфликтов. Имеет невысокую инициативность. Может проявлять склонность к повторению ошибок. Хорошо работает в условиях однообразия и монотонии. Не рвется в лидеры, хорошо психологически совместим с сангвиниками, меланхоликами и флегматиками. Отличается терпеливостью, но склонен накапливать неудовлетворенность и редко, но очень сильно проявлять «взрыв негодования».

#### **Управление подчиненным-флегматиком:**

рекомендуется использовать его на участках работы, требующих хорошей концентрации внимания, а также там, где нужно работать в условиях однообразия и монотонии (составление отчетов, обобщение большого массива фактических данных);

поскольку в стрессовых ситуациях флегматик сохраняет спокойствие и самообладание, можно использовать его при урегулировании конфликтов в команде;

при формулировании задания давать время для запоминания, предлагать записать необходимые условия задачи; обязательно контролировать выполнение задания, стимулировать и «подгонять», держать активный контакт и заинтересовывать; активизировать инициативу, например, на совещаниях спрашивать его мнение и его оценку;

не использовать на участках работы, где требуется высокая скорость принятия решения и общительность;

учитывать, что флегматик хорошо отдыхает и восстанавливает работоспособность в условиях уединения.

Если флегматический темперамент имеет высший руководитель, то он ждет от подчиненных активности, инициативы и самостоятельности. Он нуждается также в постоянной обратной связи: докладах и записках о том, как идут дела, что удалось сделать, а что — не удалось и т. п. В общении с таким руководителем нужно немного «замедляться» и уметь держать паузу в те моменты, когда руководитель думает и принимает решение. Руководитель, имеющий флегматический темперамент, является упрямым человеком, поэтому, если он принял отрицательное решение, взять «тайм-аут» и только потом предпринимать меры по изменению решения.

**Сангвиник** — активный, энергичный, имеет высокую работоспособность и развитый самоконтроль. Общительный, жизнерадостный человек. Ориентирован на карьеру и хороший заработок. Хорошо переносит перегрузки и эмоционально устойчив к неприятностям и

тяжелым событиям. Эмоционально мало чувствительный, как говорят, «толстокожий». Психологически совместим с холериком, сангвиником, меланхоликом.

#### **Управление подчиненным-сангвиником:**

использовать хорошие организационные способности такого подчиненного по созданию эффективной команды;

создавать перспективы карьеры и заработка, в противном случае он может уволиться и перейти к конкуренту;

увлекать новой задачей, стимулировать, контролировать выполнение задания; загружать делами; поддерживать формально-деловые отношения.

Высший руководитель, имеющий сангвинический темперамент, ждет от своих подчиненных высокого профессионализма, самоотдачи в работе и подчеркнутой деловитости в общении.

**Меланхолик** отличается эмоциональной чувствительностью, долго переживает ошибки и неудачи, проявляет повышенную обидчивость. Отличается высокой тревожностью, рисковать не любит. Может расстраиваться при неудачах, женщины-меланхолики часто плачут. Тяжело переживают несправедливость и конфликты. Склонны к самообвинению и самокопанию. Обладают интуицией. Ценят позитивную атмосферу в компании, по причине хороших отношений на работе переходить в другую организацию не будут даже тогда, когда там предложат более высокую заработную плату. Психологически совместимы с сангвиниками и флегматиками.

#### **Управление подчиненным-меланхоликом:**

такой подчиненный нуждается в эмоциональной поддержке и позитивной оценке в случае достижений;

нежелательно критиковать в присутствии других людей, лучше — наедине;

не рекомендуется назначать на управленческие должности; поддерживать позитивную атмосферу в компании и подразделениях;

не рекомендуется использовать на участках работы, связанных с риском и стрессом;

можно найти конструктивное применение интуиции подчиненного-меланхолика, если приглашать его на переговоры в качестве наблюдателя, с тем чтобы потом получить от него точную психологическую характеристику оппонентов;

можно применять способности меланхолика в реализации поддержки и сочувствия тем сотрудникам, которые переживают личное горе или беду.

Чаще всего меланхолик работает в позиции подчиненного, в неформальной структуре играет роль ведомого. Довольно редко люди с этим темпераментом становятся руководителями. Но если все же это произошло, руководитель-меланхолик нуждается в постоянной эмоциональной поддержке друзей и близких людей. Кроме того, ему рекомендуется регулярно отдыхать, поддерживать хорошую психологическую и физическую форму, внимательно относиться к своему рациону.

Если за основу типологии подчиненных мы возьмем стилевые особенности их мыслительной деятельности, то можно выделить пять психологических типов: аналитики, прагматики, реалисты, идеалисты и критики.

Работники, характеризующиеся аналитическим мышлением, любят оперировать цифровыми данными и количественными характеристиками, в своей работе опираются на директивные документы, инструкции и юридические нормы. Работают тщательно, ответственно, продумывают детали, педантичны. Ориентированы на высокую успешность и не любят ошибаться. Стремятся к высокому профессионализму и не терпят недобросовестности в работе. Часто проявляют перфекционизм. Перед решением задачи осуществляют тщательное планирование. Любят порядок, регулярность, системность, четкость. Эффективно работают в стабильных условиях при наличии достаточного времени. Они консервативны, устойчивы, стабильны. Проявляют серьезность в обучении, уважают авторитеты.

Во внешности и поведении — солидны, любят добротную и дорогую одежду, ведут себя с достоинством. Общаются сдержанно, без лишних эмоций. Их устная речь похожа на

письменную, с правильными оборотами и законченными предложениями. Стремятся повлиять на собеседника прежде всего логикой и аргументами. Конфликтовать не любят, но если попадают в конфликтную ситуацию, могут проявить упорство и до конца отстаивать свою позицию. Психологически совместимы с аналитиками, реалистами и идеалистами.

*Чтобы правильно решать задачу использования в управлении сильных сторон каждого сотрудника, разберем, в каких ситуациях каждый психологический тип эффективен, а в каких его эффективность существенно снижается.*

**Аналитики успешны:**

при работе над важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма;

в процессе принятия стратегически важного решения;

при сравнении различных подходов и выработке наиболее эффективного подхода к решению проблемы;

при составлении справочников, таблиц и классификаций;

при единоличном выполнении задания, не требующего организации команды и интенсивного общения с сотрудниками.

Эффективность аналитиков снижается:

в условиях лимита времени и неопределенности;

в условиях постоянных изменений;

при наличии конфликта и напряжения.

Прагматики стремятся прежде всего к получению конкретных результатов. Не терпят «общих разговоров». Ориентированы на инновации, любят все новое, избегают однообразия и монотонии. Вокруг них — всегда люди, они всех активизируют, будоражат, заряжают новыми идеями. Могут одновременно выполнять несколько дел. Легко переносят ошибки, при неудачах быстро переключаются на другое направление деятельности.

Редко планируют работу заранее, предпочитая сразу же включиться в дело и осуществлять планирующие действия по ходу работы. Живые, подвижные и общительные. Нередко обладают эмоциональным обаянием.

Не любят подчиняться нормам и авторитетам. Часто бывают независимыми предпринимателями. Легко чувствуют себя в конфликте и противоборстве, потому борьба их «заряжает» энергией. В условиях противоборства и конфронтации часто выигрывают. Психологически совместимы с реалистами, прагматиками и критиками.

**Прагматики успешны:**

в условиях развития, при начинании нового дела или нового направления в работе;

в процессе принятия решения со многими неизвестными и с опорой на интуицию; при ограничениях во времени;

при необходимости быстро организовать команду единомышленников.

Эффективность прагматиков снижается:

в условиях однообразия и монотонии;

в условиях затягивания времени, когда возникает отсрочка в достижении цели;

при общении с медлительными и нерешительными партнерами;

при жестком, авторитарном управлении, давлении и излишне частом и детальном контроле.

Реалисты похожи на прагматиков: такие же живые и общительные. Но если прагматики ориентированы на самостоятельное достижение результата и доверяют только своему личному опыту, то реалисты направлены на создание команды, которую они могут направить на решение задачи. Опираются на практику, ценят факты, полученные другими. Реалисты не всегда стремятся сами иметь знания в различных областях, они подбирают команду из хороших специалистов и доверяют им.

Существует мнение, что эффективный руководитель получается из тех работников, которые обладают реалистическим мышлением. Они любят управлять ситуацией и людьми, и на работе, и при неформальной встрече. Они всегда стремятся оказывать влияние, рекомендовать, советовать.

Общаются в простой, деловой манере. Любят рассказывать анекдоты, шутить. Чужды сантиментов, увлекаются работой и карьерой. Из своих близких, как правило, стремятся тоже сделать работающую команду: жена — секретарь, дети — помощники в деле и бизнесе. Психологически совместимы со всеми: реалистами, аналитиками, прагматиками, идеалистами и критиками.

**Реалисты успешны:**

в управлении;

при взаимодействии с внешними организациями, партнерами и клиентами;

в переговорах.

Эффективность реалистов снижается:

в ситуациях деликатного и доверительного характера;

в ситуации, в которой нужно переждать и сделать перерыв;

в случае, если они имеют в своем распоряжении непроверенные или искаженные факты.

Идеалисты любят рассуждать о морально-этических и нравственных ценностях, увлекаются философией и эзотерическими учениями. Стремятся помочь людям, к ним часто обращаются за помощью. Характеризуются гуманными установками. Заботятся об атмосфере в коллективе, миролюбивы, их любят и уважают. Идеалисты — прекрасные слушатели, прощающие ошибки и погрешности. Влияют на других через позитивные средства: хвалят, восхищаются, поощряют, выделяют позитивы.

Напряжение их внутренней жизни часто связано с тем, что они хотят, чтобы «всем было хорошо», но понимают реальную недостижимость своего идеала. Психологически совместимы с идеалистами и реалистами.

**Идеалисты успешны:**

при улаживании конфликтов;

в переговорах, когда необходимо вызвать доверие у партнеров;

в роли неформальных лидеров в коллективе;

при разработке системы мотивации и поощрений.

Эффективность идеалистов снижается:

в условиях борьбы и противостояния;

в условиях необходимости критики коллеги;

когда нужно выявить конфликт с целью его анализа и проработки.

Критически настроенные сотрудники, обладающие профессиональной компетентностью, способны вовремя выявить важные ошибки в процессе принятия решения. Несмотря на то что критики не очень удобны в общении и часто проявляют язвительность и ироничность, именно они могут вовремя предсказать возможные риски.

На семинарах участники обычно спрашивают, какова «санитарная норма» наличия критиков в работающей команде с учетом ее численности. К сожалению, пока нет развернутых исследований, чтобы точно ответить на этот вопрос. Однако желательно, чтобы в каждом коллективе и каждом подразделении работал хотя бы один грамотный и профессиональный критик, и не только в периоды становления новой компании или на «прорывах», но и на постоянной основе. Психологически совместимы с реалистами и прагматиками.

**Критики успешны:**

в ходе построения прогноза возможных ошибок и кризисов компании;

при ограничении и корректировке руководителя-диктатора, не признающего инакомыслия в своем подразделении.

Эффективность критиков снижается:

если коллектив «лихорадит» по причине часто повторяющегося конфликта;

в условиях, когда необходимо стабилизировать разрушающуюся команду.

**Список литературы**

Для подготовки данной работы были использованы материалы с сайта <http://www.elitarium.ru>