

# Содержание

<b>Предисловие .....</b>	<b>7</b>
<b>Введение. Комплексная Типология Метапрограмм.....</b>	<b>9</b>
Первый шаг .....	10
«Процесс/Результат».....	11
«Содержание/Окружение» .....	12
Этап «Кандидат» .....	19
Этап «Новичок» .....	19
Этап «Сотрудник» .....	20
<b>Истории из бизнеса .....</b>	<b>21</b>
История первая .....	21
История вторая.....	22
История третья .....	23
История четвертая.....	24
История пятая.....	24
История шестая .....	25
<b>Инструкция по управлению .....</b>	<b>27</b>
Сильные стороны и зоны риска сотрудников, относящихся к разным типажам. Факторы мотивации и демотивации. Перспективы развития .....	28
<b>Опросник «Комплексная Типология Метапрограмм Светланы Ивановой».....</b>	<b>45</b>
Методика проведения опроса .....	45

<b>Оптимальное соответствие типажей кандидатов тому или иному типу корпоративной культуры .....</b>	<b>50</b>
Типология корпоративных культур по Моутону–Блейку.....	50
Соответствие типажей кандидатов на руководящие должности типу корпоративной культуры .....	57
<b>Типажи КТМ и их эффективность в работе на разных должностях и видах деятельности .....</b>	<b>59</b>
Первые лица.....	61
Советы директоров / заместители первых лиц.....	61
Руководители среднего звена .....	64
Супервайзеры, руководители секторов, бригадиры / начальники участков на производстве .....	65
Эксперты.....	67
Рядовые исполнительские должности .....	67
Ответы на кейсы.....	68
<b>Этапы жизненного цикла бизнес-единицы: значимые компетенции и инструменты оценки .....</b>	<b>69</b>
Эффективность типажей в зависимости от этапа жизненного цикла .....	74
<b>Специфика адаптации .....</b>	<b>78</b>
Грамотные коммуникации и PR, введение в корпоративную культуру и компанию в целом.....	82
Структура «Справочника новичка» .....	83
Welcome! тренинг — приветственный тренинг, ориентационный тренинг.....	86
Обучение .....	87
<b>Эволюция от «неосознанного незнания» к «неосознанному знанию» .....</b>	<b>90</b>
Неосознанное незнание .....	90

Этап «Осознанное незнание / осознанная некомпетентность».....	91
Этап «Осознанное знание / осознанная компетентность» .....	92
<b>Адаптивный менеджмент, или Управление на основе выявленного типажа по КТМ .....</b>	<b>94</b>
Тип референции.....	95
Специфика управления в зависимости от преобладающей метапрограммы «Процесс/Результат».....	99
Управление в зависимости от метапрограммы «Содержание/Окружение» .....	104
Итоговый алгоритм .....	105
Специфика делегирования в зависимости от типажа КТМ .....	106
Задание 1.....	110
Задание 2.....	116
Ответы автора .....	121
<b>Взаимодополнение типажей в командах и связках .....</b>	<b>125</b>
<b>Наращивание типажей у себя и у других .....</b>	<b>131</b>
Наращивание внутренней референции .....	134
Наращивание типажа тимбилдера .....	136
Наращивание типажа драйвера .....	141
Наращивание типажа драйвера у контроллера .....	143
Наращивание типажа продюсера.....	144
Наращивание типажа контроллера.....	146
Специфика наращивания типажей с преобладанием внешней референции .....	147
<b>Обзор «360 градусов». Осознание, какой типаж/типажи видят в человеке окружающие .....</b>	<b>148</b>
Основная цель.....	151

<b>Типажи и характерные модели поведения .....</b>	<b>161</b>
<b>Приложение 1. Оценка «360 градусов» .....</b>	<b>168</b>
Основные правила. Как составлять и проводить? .....	168
<b>Приложение 2. Прием «Заданный выбор» .....</b>	<b>177</b>
<b>Приложение 3. Рефрейминг .....</b>	<b>178</b>
<b>Приложение 4. Технология «продажи» идей .....</b>	<b>182</b>
<b>Практикум .....</b>	<b>184</b>

---

# Предисловие

Когда-то давно, уже более 15 лет назад, я опубликовала книгу «Кандидат, новичок, сотрудник», в которой рассмотрела три составляющие формирования результативной для бизнеса команды — правильный выбор кандидатов за счет эффективной оценки<sup>1</sup>, адаптация новичков, грамотная мотивация и делегирование.

Эти три этапа не теряют и, наверное, никогда не потеряют актуальности. Однако в 2019 году я закончила разработку новой типологии людей, в частности кандидатов и сотрудников, которая поможет и грамотно понять, какие люди для каких работы, команды, этапа жизненного цикла, стиля управления наиболее подходят, и выявить преобладающие типы того или иного человека, сформировать оптимальные связки и команды, в которых будет синергия, а также грамотно выстроить адаптацию с учетом особенностей того или иного новичка, расставить акценты в управлении. Думаю, что инновационным подходом, отраженным в Комплексной Типологии Метапрограмм, будет и «наращивание» типажей, т. е. дополнение существующих

---

<sup>1</sup> Сейчас об этом этапе в значительно большем объеме можно прочитать в книге «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час».

---

новыми, которых недостает. Причем эти техники применимы как для развития других, так и для развития себя. Так что эта книга будет полезна не только руководителям и HR, т.е. тем, кто выбирает сотрудников и управляет ими, но и всем тем, кто хочет лучше взаимодействовать с другими, оказывать влияние и, конечно, саморазвиваться.

Буду рада отзывам и обратной связи, а также вопросам: [HR.SIvanova@gmail.com](mailto:HR.SIvanova@gmail.com).

---

# Введение.

## Комплексная Типология Метапрограмм

Данная типология и сам подход — новые методики, ранее не публиковавшиеся в таком виде и не рассматривавшиеся. Это новая типология, в рамках которой будет представлено восемь типажей сотрудников. Из них четыре относятся к лидерам или экспертам, а еще четыре — к рядовым исполнителям.

Что натолкнуло меня на мысль об этой типологии? Я с бесконечным уважением отношусь к типологии Майерс–Бриггс, однако по отзывам многих моих коллег и моим собственным ощущениям она представляется достаточно сложной для практического использования в бизнесе, подборе персонала и управлении. Она, скорее, подойдет для серьезной психодиагностики, для психокоррекции и психотерапии, психоанализа. Также существуют типология DISC, классификация «Социальные стили», «Цветная типология поведения» (разные названия и происхождение, но суть практически одна и та же). Однако в них представлено всего четыре типажа. В этих типологиях ощущается некоторый пробел: нет деления людей на ведущих и ведомых (лидеров и нелидеров). Поэтому, думаю, я нашла разумный компромисс между сложностью типологии Майерс–Бриггс

и упрощенностью DISC, «Цветной типологии» или «Социальных стилей». Ниже я расскажу об основном принципе Комплексной Типологии Метапрограмм и о том, каким образом она будет работать применительно к разным этапам — «Кандидат», «Новичок», «Сотрудник».

Структура типологии, которую я предлагаю вашему вниманию, позволяет выделить восемь типажей на основе комбинаторики шести очень значимых метапрограмм. У каждого из них есть свои особенности, сильные и слабые стороны, зоны максимальной и минимальной успешности.

Пройдем основные шаги в создании и рассмотрении типологии. Во введении вы найдете саму структуру и идеологию типологии, а также вводные во все темы, которые далее будут рассматриваться углубленно. То есть сначала появится общая картинка, а уже потом каждый ее фрагмент мы рассмотрим как под увеличительным стеклом.

## Первый шаг

Мы рассмотрим соотношение двух пар метапрограмм — «Процесс/результат» и «Содержание/окружение». Важно понимать, что «чистые» типажы встречаются редко, большинство людей находятся где-то на шкале метапрограммы, сочетая в той или иной пропорции оба значения. Поэтому и эти типажы в единственном и «чистом» виде представлены довольно редко: обычно почти всех людей можно отнести к двум или более типажам одновременно. К тому же типаж нередко меняется в зависимости от социальной роли человека, и иногда довольно существенно.

Таким образом, мы получим четыре квадранта, которые я условно обозначу цветом согласно своим собственным

---



ассоциациям. Чуть позже мы рассмотрим особенности каждого типажа в отдельности. Прежде чем перейти к характеристике каждого из четырех квадрантов, обозначим, что мы подразумеваем под двумя указанными выше метапрограммами.

## «Процесс/Результат»

Под «ориентацией на результат» мы понимаем не ориентацию на качество, которое есть в абсолютно любой работе, а видимый финал деятельности, на который человек способен оказать заметное влияние с точки зрения характеристик «быстрее, выше, сильнее». Наиболее ярким примером являются активные продажи, где сотрудник может влиять на абсолютно все этапы: от изначального привлечения клиента до своевременного получения дебиторской задолженности. Аналогичным примером является сдельное производство, где именно от исполнителей зависит количество произведенной продукции, к тому же увеличение показателей приветствуется (это важно!) и зависит непосредственно от сотрудника, а не от соседнего цеха или, к примеру, складских запасов. Для таких видов работ скорее подойдут люди, больше ориентированные на результат.

«Ориентация на процесс» предполагает стремление работать строго по стандартам, не превышая, но и не снижая их. Яркой иллюстрацией такой деятельности является конвейер: сотрудник не может работать быстрее, чем движется конвейер, или производить больше операций, чем положено. Среди офисных видов деятельности к таким относится кадровое делопроизводство. Частично к работе, связанной с процессами, можно отнести обслуживание клиентов (не продажи). В некоторых компаниях

есть осознанное разделение на «Охотников» и «Пастухов»: «результатники» находят и завоевывают клиентов («Охотники»), сотрудники, более ориентированные на процесс, осуществляют поддержание отношений и текущее обслуживание («Пастухи»).

Интересно, что в отдельных случаях необходимость доминанты «процесса» или «результата» обусловлена не профессией как таковой, а количеством форс-мажоров и чрезвычайных ситуаций, которые как раз и требуют подхода «быстрее, выше, сильнее».

Разумеется, в деятельности большинства людей присутствует не только процесс или результат, а какое-то их процентное соотношение, однако идеальный баланс — когда человек хорош и в работе, требующей достижения все более высоких результатов, и в процессной деятельности — встречается крайне редко.

Для людей процесса и результата характерны различные сильные и слабые стороны, которые, суммируясь с особенностями метапрограммы «Содержание/окружение», дадут портрет наших четырех типажей.

## **«Содержание/Окружение»**

Как и все метапрограммы, это шкала: у большинства людей присутствуют элементы как одного, так и другого полюса. Нам необходимо оценивать процентное соотношение «содержания» и «окружения».

Если преобладает «содержание», человек скорее ориентирован на суть деятельности, нежели на общение и взаимодействие с людьми. Очевидно, что это оптимальный вариант для большинства технических, IT, финансовых и бухгалтерских специальностей.

Если преобладает «окружение», этот вариант оптимален для тех видов деятельности, в которых значимы отношения «человек — человек», т. е. бóльшая часть работы предполагает профессиональное взаимодействие с людьми (именно профессиональное, а не просто позитивные отношения в коллективе). Это сфера HR (кроме делопроизводства), продажи и клиентский сервис, PR.

В отдельных случаях нам важен примерный баланс содержания/окружения или показатели, к нему приближенные. Например, для сисадмина с функцией поддержки пользователей или бухгалтера по расчету зарплаты. Это виды деятельности, которые одновременно предполагают значительное внимание к содержанию работы, в то же время сотрудникам необходимо постоянно консультировать пользователей — внутренних или внешних клиентов, оказывать им помощь.

У нас получился прямоугольник, разделенный на четыре квадранта:



На основе этих четырех типажей базируются такие известные типологические классификации, как «Социальные стили», «Цветная типология поведения» и DISC. На самом деле суть данных моделей примерно одинакова, несмотря на различные названия и небольшие нюансы интерпретации типажей. Применяя на практике эти типологии для оценки людей в разных ситуациях, я пришла к выводу, что при наличии, бесспорно, сильных сторон данных методик у них имеются и определенные недостатки. Так, я приняла решение добавить в классификацию еще одну метапрограмму — тип референции; таким образом, типажей получилось не четыре, а восемь — с разделением на группы «Лидеры/эксперты» и «Исполнители».

Итак, добавим к метапрограммам «Процесс/Результат» и «Содержание/Окружение» еще и тип референции, после чего получим готовую комплексную типологию метапрограмм.

Тип референции — метапрограмма, говорящая нам о том, каким образом человек преимущественно принимает решения (самостоятельно или исходя из внешних советов, инструкций, общепринятых установок), как он узнаёт об успехе или неуспехе своих действий (опираясь на само- или внешнюю оценку).

Доминирование внешней референции означает, что человек чаще всего оценивает себя и действует на основе внешних мнений и факторов, внутренней — на основе собственного мнения и позиции<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Подробно о типе референции и особенностях сотрудников в зависимости от этой метапрограммы вы можете также прочитать

---

При преобладании внешней референции человек будет хорошим исполнителем, командным игроком, он подстроится под принятые в обществе или коллективе стандарты. Ему комфортно действовать тогда, когда за него уже все решили.

При преобладании внутренней референции человек предпочитает самостоятельно принимать решения, для него важнее, доволен ли он собой сам, нежели хвалят ли его другие. Это люди с четкой системой взглядов и убеждений (и их ценности могут быть как позитивными, с вашей точки зрения, так и негативными), и подстраиваться под что-то другое они станут только в крайних случаях. Преобладание внутренней референции оптимально либо для лидеров (если есть склонность вести за собой и управлять), либо для экспертов, которые, будучи одиночками, при этом совершенно самодостаточны и самостоятельны.

Напомню, однако, что абсолютно «чистые» типы встречаются редко, конкретный человек обладает тем или иным процентным соотношением каждой из метапрограмм.

У нас получилось восемь типажей. Ниже я объясню логику их выделения и почему я так их назвала.

Внутренние части квадрантов — это типаж, тяготеющий к внутренней референции, внешние части квадрантов — те, у кого преобладает внешняя референция.

Итак, синий квадрант плюс тяготение к внутренней референции — драйвер. Это своего рода двигатель, движитель бизнеса, дела. Деятель — тоже синий типаж, но это исполнитель, поскольку у него преобладает внешняя референция.

---

в книге: Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

---



**Рис. 1.** Комплексная Типология Метапрограмм

Он также очень энергичен, ориентирован на результат, но не будет лидером.

Красный квадрант при условии тяготения к внутренней референции — продюсер. Здесь имеется в виду не «производитель», а «тот, кто продвигает что-то людям». В данном случае это человек, который будет продвигать бизнес во внешнюю среду, например руководитель службы PR, руководитель отдела маркетинга, человек, выполняющий любые значимые представительские функции. Также

продюсер может осуществлять продвижение и во внутренних коммуникациях, например, быть руководителем отдела внутренних коммуникаций. Типаж в красном квадранте, тяготеющий к внешней референции, — коммуникатор. Это тот, кто, не являясь лидером, прекрасно представляет лицо компании. К примеру, продавцы определенного типа, секретарь генерального директора, рядовые сотрудники PR-служб.

Следующий типаж в зеленом квадранте при условии тяготения к внутренней референции — тимбилдер. Крайне редко он является экспертом, т. к. ориентирован на окружение, т. е. на людей. Это, скорее всего, лидер, который объединяет команду, создает атмосферу, осуществляет внутренний PR и коммуникации, как правило, носитель корпоративной культуры. Типаж, тяготеющий к внешней референции в зеленом квадранте, — кооператор, но не в значении «владелец кооператива», а тот, кто вступает со всеми в сотрудничество, помогает, с удовольствием становится наставником. Подходящий вариант для тех должностей, где требуется внутренняя клиентоориентированность. Например, бухгалтер по расчету зарплаты, терпеливо объясняющий сотрудникам, откуда взялись те или иные суммы.

Серый квадрант с преобладанием внутренней референции — контроллер<sup>3</sup>. Это лидер или эксперт, который контролирует, чтобы все шло по плану, поддерживает четкие бизнес-процессы и их повсеместное соблюдение. Это идеальный типаж руководителя отдела контроля качества или безопасности на производстве, руководителя СБ, внутреннего ревизора или аудитора. Серый квадрант, тяготеющий

---

<sup>3</sup> Обратите внимание: не контролер, а именно контроллер.

---

к внешней референции, — процессор: то же, что и контроллер, но не лидер, а рядовой сотрудник.

Стоит отметить, что встречаются люди, сочетающие типы «ведущий» и «ведомый», но тот или иной все же преобладает. Это характерно для хороших руководителей среднего звена: с одной стороны, он должен быть ведущим для своей команды, с другой — уметь подчиняться своему руководству.

Также хочу обратить внимание, что когда мы говорим о типажах, мы имеем в виду два разных типажа: природный, естественный для человека и тот, который он демонстрирует. Есть люди, которые прекрасно умеют «носить маску» (как в хорошем, так и в плохом смысле слова). Например, я встречала много талантливых продажников, тяготеющих к внутренней референции, но при этом они проявляют клиентоориентированность, активно слушают, всегда отвечают на вопросы, выявляют потребности клиентов, проявляют о них заботу. Почему? Не потому, что зависимы от мнения клиента, а потому, что хотят добиться конкретного результата. И это правильно, это осознанный выбор человека. Также я встречала немало хороших самодостаточных руководителей с преобладающей внутренней референцией и ориентацией на результат и при этом являющихся тимбилдерами. Они работают с командой, осознанно проявляют заботу и внимание к сотрудникам, понимая, что при развитии командном духе, при наличии сплоченной команды удастся достичь большего результата.

Советую также определять свои «провалы» (gaps), зоны развития и осознанно культивировать в себе недостающие, но полезные типы. Этому посвящен отдельный большой раздел книги. Например, если я понимаю, что недостаточно внимательна к людям, то буду сознательно работать над



этим, спрашивать «Как дела?», запоминать какие-то значимые события из жизни своих сотрудников. Гибкость — это хорошо. Чем больше типажей способен сочетать в себе человек, тем лучше, тем он универсальнее, совершеннее.

Комплексную Типологию Метапрограмм (далее — КТМ) мы разберем применительно к трем этапам — «Кандидат», «Новичок», «Сотрудник».

## Этап «Кандидат»

Мы рассмотрим, как каждый типаж и их сочетание соответствуют:

- разным видам деятельности;
- разным этапам жизненного цикла бизнеса;
- разной специфике корпоративных культур.

Остановимся на инструментах оценки и интерпретации результатов.

Изучим «Инструкцию по управлению» и ее составление на основе выявленных типажей.

Проведем практикум, в ходе которого вы получите возможность интерпретировать ответы реальных людей, определить их типаж/типажи, а затем сверить с моей версией.

## Этап «Новичок»

Мы рассмотрим, как преодолеть основные риски на этапе адаптации с учетом типажа КТМ. Кроме того, обсудим оптимальную структуру и составляющие адаптации, призванные сделать ее наиболее эффективной.

## Этап «Сотрудник»

Мы рассмотрим специфику управления сотрудником в зависимости от типажа, а именно:

Какого рода задачи, проекты делегировать и не делегировать?

Каковы особенности делегирования?

Изучим «наращивание» типажей для горизонтального и вертикального развития.

Отдельно рассмотрим создание связок и команд по принципу синергии/взаимодополнения.

Проведем практикум «Типажи и характерные модели поведения».

А также практикум «Определить типаж, для которого оптимален такой вариант делегирования».

Приятный бонус: многое из того, что вы найдете в этой книге, вы сможете применить для повышения самооценки, самомотивации и саморазвития. Кроме того, КТМ позволит вам лучше понимать не только кандидатов и сотрудников, но и друзей и близких.

---

# Истории из бизнеса

Чтобы заинтересовать вас, дорогие читатели, я решила начать книгу немного необычно, рассказав вам несколько реальных историй из бизнеса. Случаются какие-то сложные или непонятные ситуации. Сразу и не поймешь, в чем же истоки и причины их появления. Но когда вы прочитаете внимательно эту книгу, вы сможете точно сказать, почему так случилось. А главное — понять, как подобного неприятного опыта можно было бы избежать. После того как вы закончите, вернитесь к этим историям и проверьте себя: получится ли у вас определить причины возникновения таких ситуаций и предложить, как их не допустить или скорректировать.

В первых двух историях речь пойдет о сотрудниках рекрутингового агентства, которые одновременно работают с клиентами, продавая свои услуги и поддерживая отношения для получения будущих заказов, и осуществляют подбор персонала на заказ.

## История первая

Николай, получая заказ, очень внимательно, подробно изучает все требования, вникает в детали. Когда размещает рекламу и анонсы вакансий, очень дотошен, старается, чтобы было выверено каждое слово. Интервьюируя кандидатов,

он делает это долго и тщательно. Когда Николай взаимодействует с заказчиками подбора (внешними клиентами), он крайне вежлив, обходителен, дает много информации и так же много запрашивает. Представляя кандидата, он начинает с его трудовой биографии, рассказывает во всех подробностях о проектах, которые вел кандидат, презентуя его сильные стороны, приводит немало аргументов. Результат — с некоторыми клиентами — как правило, это представительства иностранных компаний, как раз массово открывавшиеся в то время в Москве, — он очень успешен. Они его ценят, часто делают повторные заказы, готовы достойно платить. Но, поскольку это происходило во второй половине 90-х, среди клиентов были так называемые «новые русские». Несколько раз они звонили мне как директору агентства и, нецензурно выражаясь, просили: «Уберите от нас этого идиота, он грузит всякой ерундой. Мне нужны люди, а не эти разговоры»<sup>4</sup>. Давайте зададимся вопросом: почему так происходило? В этой книге вы найдете ответы. Когда Николай сталкивался с клиентами, которые похожи на него по типу (а для представительств инофирм в те годы такой типаж был характерен), все шло хорошо. В то же время полукриминальные предприниматели отечественного разлива, ориентированные исключительно на деньги и финансовый результат, его попросту не воспринимали.

## История вторая

Ольга руководит подразделением в агентстве и выросла из рядовых рекрутеров. Она взрослая женщина, ей за сорок.

---

<sup>4</sup> Нецензурная лексика заменена.

В ее подчинении в основном значительно более молодые люди, в среднем 23–25 лет. Ольга отлично разрешает форс-мажорные ситуации, может добиваться результатов в очень короткие сроки. Но у нее периодически возникают проблемы с командой. В целом они сводятся к двум претензиям: «Во-первых, она нас просто “загоняет”, зачастую требуя невозможного. А во-вторых, практически не уделяет нам внимания, не спрашивает, как дела, да и хвалит очень редко и скупо, даже если ты добился отличных результатов».

## История третья

В производственно-торговой компании схантили (переманили) генерального директора. На его место собственники решили продвинуть финансового директора, который проработал в компании много лет, — очень лояльного, всегда делающего все четко и правильно. Да и к финансово-бухгалтерской группе никогда не было замечаний.

Так вот, Федор Петрович становится генеральным. Сначала он проводит аудит всех бизнес-процессов, потом начинает разработку и оформление процедур. Каковы результаты? Ему удалось оптимизировать многие производственные процессы, работу отдела закупок, в финансово-бухгалтерской группе, которую возглавил его прежний зам, тоже все хорошо. Но в коммерческом отделе и отделе маркетинга начались проблемы. Сначала возникли конфликтные ситуации из-за того, что генеральный директор потребовал создать четкие скрипты переговоров с клиентами (клиенты — руководители административных служб крупных компаний, т. к. речь идет об офисной мебели) и проводить жесткий аудит, впоследствии наказывая нарушителей

---

депремированием. Подобные регламенты были введены и в маркетинге. Потом началась текучка, люди стали увольняться, причем с очень сильным негативом. «Я не понимаю, что и почему происходит, я же хотел все оптимизировать, у меня в финансах и бухгалтерии всегда это четко работало, да и на производстве все хорошо», — сказал мне на консультации Федор Петрович.

## **История четвертая**

На управленческом тренинге в одном из крупнейших банков один из руководителей описал такую проблемную ситуацию: «У меня есть сотрудница Маша. Она действительно хороший специалист, но вечно срывает сроки выполнения задач. Причем я прекрасно вижу, что это не халатность или недисциплинированность. Дело в том, что она часто всем помогает, и некоторые уже этим злоупотребляют. Из-за этого она регулярно отвлекается от своих дел. Когда я ей сказал о том, что не надо постоянно за других работать, она жутко расстроилась. Ее главное опасение состоит в том, что на нее обидятся и она уже не будет для всех хорошей.

## **История пятая**

Международная компания со строго идентичной политикой во всех странах. Суть проблемы в том, что в отделе продаж большие оклады и маленькая переменная часть заработной платы. Это норма за рубежом, но не у нас. Изменить это руководитель не может, потому что такова мировая политика компании. На управленческом тренинге, который я проводила в упомянутой организации, мы обсуждаем эту проблему. Руководитель говорит: «У меня есть

девушка — звезда продаж, она продает в два-три раза больше, чем кто-либо другой в коллективе. Она уже трижды ко мне подходила с претензией: “Почему я продаю намного лучше остальных, а доход у нас почти одинаковый?” Что делать в данной ситуации?» Вводная информация: у нее нет материальных проблем, замужем, отдельная квартира, муж тоже работает в иностранной компании, у каждого служебные машины, кредитов нет. Значит, суть не в том, что ей не хватает денег. Дополнительных инструментов нематериальной мотивации в команде на тот момент нет. В результате я рекомендую начать проводить какие-то торговые конкурсы с номинациями, например «Лучший сотрудник квартала». Через некоторое время руководитель написал мне, что это помогло и сотрудница перестала предъявлять какие-либо претензии, потому что ей важно было получить признание. Изначально она ассоциировала признание с доходом, т. к. иных вариантов мотивации просто не существовало.

## История шестая

В известной международной компании планируется годовой митинг — общее собрание с выездом. Гвоздь мероприятия — гала-ужин, на котором награждают лучших сотрудников от каждого подразделения. Все очень торжественно — сцена, софиты. Сотрудник приглашается на сцену, руководитель говорит в его честь речь, сотрудник произносит ответную речь, получает подарок, все это снимает профессиональный фотограф. По случайному стечению обстоятельств сотрудница бухгалтерии узнаёт, что от отдела будут награждать именно ее. Она приходит ко мне как к директору по персоналу и говорит: «Света, если ты мне не пообещаешь, что меня не будут вызывать на сцену, я возьму

больничный лист и не поеду». Если учесть, что мероприятие планировали проводить в Таиланде, отказ от поездки должен был быть весомым. Я учла ее просьбу: ее, конечно же, наградили, но без выхода на сцену.



---

# Инструкция по управлению

*Предупрежден — значит вооружен.*

Как вы считаете, можно ли управлять всеми одинаково? Думаю, вы согласитесь со мной, что нет. Чем же обусловлены различия в подходе к управлению?

Во-первых, у разных типов людей разные сильные стороны. Я имею в виду не навыки — их оценить предельно легко, просто дав пробное задание, а личностные особенности, модели поведения, которые далеко не всегда очевидны. Для чего руководителю о них знать? Разумеется, чтобы использовать на 100% для эффективной и результативной работы. При этом каждый из нас обладает определенными особенностями и моделями поведения, несущими в себе риски для дела. О них также нужно иметь представление, чтобы максимально эти риски предотвратить или хотя бы снизить. Для этого важно, чтобы руководитель понимал, какие сильные стороны и зоны риска характерны именно для этого сотрудника.

Во-вторых, различаются зоны мотивации и демотивации, иногда вплоть до полной противоположности. Зная карту

мотиваторов и факторы мотивации, можно гораздо более эффективно определять способ мотивации, «дозу» мотивации и контроля. Карта мотиваторов индивидуальна, ее получится определить как с помощью проективных вопросов (на этапе «Кандидат»), так и откровенного разговора — если есть доверие сотрудника к руководителю, — а также наблюдения за поведением. Мы же рассмотрим общие факторы мотивации и демотивации, которые обусловлены преобладающим типажом по КТМ.

В-третьих, у разных типов людей разные потребности и перспективы личностного развития.

Все это мы и включим в Инструкцию по управлению.

## **Сильные стороны и зоны риска сотрудников, относящихся к разным типажам. Факторы мотивации и демотивации. Перспективы развития**

### **Драйвер**

#### **Сильные стороны**

- Целеустремленность, упорство и настойчивость в достижении результата, амбициозность. Организует бизнес-процессы так, что они приводят к результату.
- Умеет ставить перед собой и другими амбициозные цели.
- Является примером целеустремленности, результативности для команды.
- Хороший стратег на своем уровне.

## Зоны риска

- Недостаточно внимателен к подчиненным с человеческой точки зрения. Что с этим делать? Вариант первый — нужен заместитель, который будет тимбилдером или продюсером. Второй вариант — драйвер сам должен понять, что следует уделять больше внимания команде, людям, и на основе этого осознания работать над собой.
- Может «загнать» команду, т. к. он сам амбициозен и невольно приписывает такую же амбициозность своим сотрудникам. Для драйвера характерна установка «Если могу я, могут и все!». Что с этим делать? Подобному руководителю следует соизмерять амбиции и возможности своих подчиненных со своими собственными. Хорошо действует установка «Именно потому, что ты сильнее, ты и стал руководителем! Если остальные будут такими же, как ты, они захотят на твое место!».
- Невнимателен к деталям и процессам. Решение заключается в том, что у драйвера должен быть зам или помощник, который возьмет на себя рутинную работу с документами, мелочами, контроль над рутинными бизнес-процессами.

## Факторы мотивации

- Амбициозные цели.
- Успех.
- Самостоятельность.
- Минимальный контроль со стороны вышестоящего руководства.
- Постановка целей для себя или участие в этом процессе.

- Разработка или участие в разработке стратегий.
- Возможность делегировать процессную работу.
- Вознаграждение по результатам работы.

### **Факторы демотивации**

- Чрезмерный контроль со стороны руководства.
- Рутина.
- Недостаточные полномочия.
- Уравниловка, нет индивидуальных результатов.
- Отсутствие перспектив и достижений.

### **Перспективы развития**

По опыту в России, именно драйверы чаще всего достигают уровня первых лиц. Основное направление — «наращивание» либо типажа продюсера или тимбилдера (если необходим акцент на повышение качества работы с людьми), либо контроллера (если больше требуется управление бизнес-процессами).

## Деятель

### Сильные стороны

- Настойчивость в достижении результата.
- Хорошее знание технологий, продукта — всех содержательных аспектов деятельности.
- Способен добиваться результатов в сжатые сроки.
- Чаще всего его мобилизуют задачи-вызовы и задачи-стрессы.
- Быстрая реакция, высокая скорость работы.
- Управляемость, исполнительность, что обусловлено преобладанием внешней референции.

### Зоны риска

- Недостаточно внимателен к людям, часто не эмпатичен. Что с этим делать? Обучить технологиям общения, чтобы общение было осознанным. Задействовать сотрудника в проектах, требующих напора, а не высокого уровня психологической подготовки, эмпатии.
- При выполнении долгосрочных задач теряет интерес, может перегореть. Чтобы этого не случилось, нужно выставлять промежуточные точки контроля и результаты, а также мотивировать за прогресс — успешно выполненный следующий шаг.
- Не всегда способен принять правильное решение в ситуациях неопределенности. Поэтому важен более тщательный инструктаж, создание определенных правил и договоренность о том, что в случае возникновения трудностей у него будет возможность обратиться за советом.

- Из-за преобладания внешней референции может идти на излишние уступки внешним или внутренним клиентам. Чтобы этого избежать, нужно четко оговорить, в каких ситуациях допустимо принимать решение самостоятельно, а где обязательно согласование с руководителем.

### **Факторы мотивации**

- Соревнование, азарт.
- Награды и признание.
- «Задачи-вызовы».
- Возможность получить помощь и поддержку со стороны руководителя.
- Быстрое достижение результатов.

### **Факторы демотивации**

- Отсутствие признания, внимания.
- Процессная и рутинная работа.
- Слишком долгое достижение результата.
- Слишком ярко выраженная автономность и самостоятельность.
- Необходимость непопулярных действий (например, отказать клиенту в скидке).

### **Перспективы развития**

1. Нарастить более внутреннюю референцию и перейти в лидерский типаж драйвер.
2. Нарастить типаж коммуникатор, тем самым стать более универсальным во взаимодействии с людьми.

## Продюсер

### Сильные стороны

- Отлично строит отношения с людьми.
- Амбициозен и настойчив в достижении результата.
- Стратег.
- В большинстве случаев — высокий уровень ораторского искусства и креативности.
- Может эффективно разрешать сложные ситуации с партнерами, сотрудниками, клиентами. Харизматичен.
- Баланс ориентации на результат и окружение, из чего следует баланс интересов дела и интересов людей в его приоритетах.

### Зоны риска

- Невнимателен к процессам и деталям. Решение — требуется помощник.
- Может чрезмерно увлекаться амбициозными целями, не всегда сопоставляя их с возможностями. Это зона контроля и развития.
- В некоторых случаях есть риск, что будет чрезмерно красоваться на публике. Зона коучинга со стороны руководителя и контроля.

### Факторы мотивации

- Представительские функции.
- Профессиональная известность.
- Амбициозные проекты.
- Достижения.
- Высокий уровень полномочий и самостоятельности.