

Что такое психотип?

HR, в особенности не обременённые психологическим образованием, любят слово «психотип». *«Этот кандидат не подходит нам по психотипу!»*. Когда спрашиваешь, что это такое, и какие психотипы бывают, обычно слышишь в ответ что-то про интравертов и экстравертов. Ещё вспоминают холериков и сангвиников. На вопрос, к какому психотипу относится данный кандидат, и какие психотипы в компании предпочтительны, вразумительного ответа обычно не бывает.

Вместе с тем, при реальном подборе персонала, большинство соискателей отпадает уже по таким очевидным признакам, как специальность, стаж и опыт работы, место жительства, возраст, ожидаемый уровень дохода. Когда из десятков откликов на вашу вакансию остаётся 4, а двое не являются на интервью, тут уж не до психотипа, найти бы хоть кого-то более-менее подходящего.

Разберёмся, что такое психотипы и как можно их использовать при управлении персоналом. Я не даю ссылок на первоисточники: вы легко найдёте их в интернете.

Типы или факторы?

Профессиональные психологи слово *психотип* практически не используют, предпочитая понятия *личности, характера, индивидуальности, стиля и темперамента*. Не будем вдаваться в различия между ними, оставим это учёным.

В быту мы легко различаем характеры людей и можем их описать. Один – «тормоз» («ботан»), другой – быстрый, «живчик». Один – молчун, другой – болтливый. Один – умный, другой – наоборот. То есть, при описании индивидуальных особенностей людей мы предпочитаем пользоваться не «типами», а скорее отдельными характеристиками.

В психологии бытуют два подхода: факторный и типологический. Первый похож на бытовой: описываются разные особенности личности (факторы), из которых строится профиль. Второй – как раз в нашу тему: описываются различные «типы» личности.

Пример факторного подхода – личностные опросники, например, MMPI и 16 PF. Примеры типологического подхода – упомянутые выше темпераменты Гиппократы (напомним, что им уже больше 2,5 тысяч лет!), а также акцентуации личности по К.Леонгарду: гипертимный, застревающий, демонстративный и другие. В профессиональном подборе изначально больше использовался факторный подход: считалось, что профили можно сравнивать по сходству с «идеальным кандидатом», для чего сначала использовались тесты, которые плавно переросли в ассессмент по профилям компетенций.

Существует и смешанный, факторно-типологический подход. К нему относится широко применяемый индикатор Майерс-Бриггс (MBTI), основанный на теории личности Карла Густава Юнга. Он включает 4 шкалы, каждая из которых имеет два полярных значения: интроверсия (I) – экстраверсия (E), здравый смысл (S) – интуиция (N), эмоциональность (F) – рационализм (T), планомерность (J) – действия по обстоятельствам (P). Из них получается 16 сочетаний – типов личности, каждый из которых обладает особенностями и в разной степени пригоден к разной

работе. В США, к примеру, модно указывать свой тип по MBTI в резюме: работодателю сразу ясно, с каким «психотипом» он имеет дело.

Например: ESTJ: экстраверт, сенсорик, логик, рационал. Работоспособный, социально-адаптированный тип, всегда чувствует необходимость доводить начатое дело до завершения. Планирует деятельность, практически относиться к окружающим вещам. Склонен проявлять любовь и заботу о близких. Добродушен, но резковат, может быть вспыльчивым и упертым.

INTP: интроверт, интуит, логик, иррационал. Эрудит с философским складом ума. Осторожен, принимает решение только с уверенностью в его правильности, анализируя прошлое в его связи с будущим. Не любит бурных проявлений эмоций, ценит уют и комфорт.

Ну, и так далее, всего, напомним, 16 типов.

Есть упрощённый вариант MBTI (Кэйртси и Бейтс), где используются только 3 шкалы и вырисовывается «дерево» типов.

Вернёмся к психотипам

Казалось бы, всё решено. Психотипы – это 16 типов личности по Майерс-Бриггс. При профессиональном подборе достаточно дать человеку опросник, определить тип, а дальше решать, к чему он пригоден.

Но не тут-то было.

Существует ещё множество описаний типов личности (характера, индивидуальности, стилей), а каким из них пользуется HR, - зависит в основном от посещённых тренингов и прочитанных книжек. Рассмотрим их подробнее.

Ближайшая родственница MBTI – соционика. Этот подход основан на тех же базовых шкалах по Юнгу. Принципиальное отличие – это ориентация на отношения, возникающие при взаимодействиях между представителями разных типов. В соционике они называются романтично: Дон Кихот, Штирлиц, Гамлет, Достоевский и другие.

Соционика – вещь достаточно сложная и запутанная, со множеством своих, специфических понятий, по которым между собой спорят соционики. В практике рекрутмента её применяют в основном приверженцы, а диагностика производится путём интервью, для которого требуется специальная квалификация. Можно и тестом, - но не популярно.

Психологи от науки соционике не очень-то жалуют.

Классификация DISC. Сравнительно мало известна, хотя создана ещё до MBTI, в 20-х годах прошлого века. Именно поэтому, наверное, сейчас рекламируется некоторыми бизнес-тренерами, как «самая современная». Воистину, всё новое – хорошо забытое старое!

Её создатель, американец У. Маултон-Марстон, взяв за основу всё ту же концепцию Юнга, разработал следующую классификацию стилей поведения:

- **D: Доминирующий** (Dominant), агрессивный, решительный, ориентированный на результат.
- **I: Влияющий** (Influent): общительный, оптимистичный, ориентирован на людей.
- **S: Устойчивый** (Steady): помогающий, терпеливый, хороший участник команды, надёжный.
- **C: Ответственный** (Conscientious): деловой, осторожный, перфекционист, внимательный к деталям.

Упор Маултон-Марстон делает на то, как находить взаимопонимание с людьми разных стилей, выстраивать отношения, эффективно управлять подчинёнными.

Психогеометрия. Эта типология, введённая американским психологом С Диллинджер, основана на удивительном, но реальном факте. Представителям разных психологических типов визуально нравятся разные геометрические фигуры:



- Квадрат – ориентация на соблюдение правил, традиции, норм поведения;
- Треугольник – стремление к лидерству, достижениям, карьере;
- Круг - гармония отношений, бесконфликтность, конформизм;
- Зигзаг - креативность, оригинальность, интуитивность;
- Прямоугольник - переходная форма: неустойчивость, неуверенность и сомнения, поиск себя.

Психогеометрия действительно работает и точность этого теста очень высока (до 80%). Единственно, рекомендуется просить испытуемого выбирать 2 наиболее понравившиеся фигуры: личность всё-таки многогранна...

Стили менеджеров по Адизесу. Ицхак Адизес, - один из самых популярных в мире бизнес-консультантов, предложил свою типологию, привязанную к востребованности разных типов поведения (Адизес называет их стилями) менеджеров на разных стадиях развития компании: от «детства» до «зрелости». Каждый стиль выполняет свою роль, хорош для своих задач и своего времени.

Подход Адизеса – факторно-типологический. Он выделяет 4 фактора:

- **Приоритет:** процесс или результат.
- **Фокус (восприятие мира):** глобальный или локальный.
- **Скорость действий:** быстро или медленно.
- **Выстраивание процессов:** планомерно или не структурированно.

Очень похоже на Юнга, правда?

Разные сочетания этих факторов дают 4 базовых стиля:

- **Производитель (P, Producer)** – делает работу, стремится к конкретным результатам: ЧТО делаем?
- **Администратор (A, Administrator)** – следит, чтобы всё делалось по правилам: КАК делаем?
- **Предприниматель (E, Entrepreneur)** – лидер, стремится к вершинам, ведёт за собой, начинает новые дела КОГДА делаем?
- **Интегратор (I, Integrator)** – всех объединяет в одну команду: КТО делает?

В итоге – «формула Адизеса»: **PAEI**.

И.Адизес утверждает, что почти в каждом человеке в разной степени заложены все 4 стиля, но по-разному выражены. Обычно два из них – ключевые, ведущие. Например, **PAei** - Производитель – Предприниматель, **PAei** – Производитель – Администратор, **paEI** –

Предприниматель – Интегратор. Итого, перебрав все возможные варианты, получаем 16. Точно как у Майерс-Бриггс и в соционике.

Командные роли по Р. Белбину.

Британский психолог Реймонд Белбин, изучая причины успеха и неудач командной работы, установил, что успешная команда должна включать исполнителей следующих ролей:

- Председатель
- Генератор идей
- Добытчик ресурсов
- Координатор
- Оформитель результатов
- Критик
- Командный игрок (Душа команды)
- Рабочая лошадка
- Педант-контролёр
- Специалист в предметной области

Большинство ролей может совмещаться в одном лице. Например, Председатель, Генератор идей и Душа команды – как один человек, который затеял весь проект, собрал команду и продвигает её к результату. Или, Добытчик ресурсов и Рабочая лошадка, – тот, кто всё реально делает своими руками. Или, Критик – он же – Педант-контролёр, который следит, чтобы всё шло «в русле» и не даёт Генератору идей уж слишком зарываться.

Не сложно увидеть, что все перечисленные роли сводятся к функциям представителей разных стилей по Адизесу: **РАЕІ**.

Есть и другие классификации типов или стилей, о которых не стоит говорить, поскольку в целом они повторяют уже перечисленные.

Великолепная четвёрка, или Да здравствует Юнг

Даже не слишком вчитываясь, можно заметить, что все перечисленные типологии очень похожи, от количества выделяемых типов до их описания.

Все они восходят к К.Г.Юнгу. На него не ссылаются: психогеометрия (впрочем, не знаю, оригинала не читал), Адизес, который вообще самодостаточен и ни на кого не ссылается, а также Белбин, который исследовал другую тему, – роли участников команды.

Итак, вырисовывается четыре базовых «психотипа», это (термины мои):

- **«Лидер»:** придумывает новое, мотивирует, ведёт за собой.
- **«Работяга»:** работает, Делает Дела.
- **«Педант»:** уточняет, следит, контролирует.
- **«Миляга»:** просто хороший, душевный человек (это – роль, а не профессия).

Если бы я обладал честолубием американцев, мог бы создать новую типологию: «Формулу Крымова»: ЛРМП!

В следующей таблице – их сопоставление по типологиям разных авторов.

Психотип	МВТИ	Психо-геометрия	Адизес	DISC	Белбин
----------	------	-----------------	--------	------	--------

Лидер	SP — Сенсорный воспринимающий	Треугольник, Зигзаг	Предприниматель	Доминирующий	Председатель, Генератор идей
Работяга	SJ — Сенсорный решающий	Треугольник, Квадрат	Производитель	Устойчивый	Рабочая лошадка, Добытчик
Педант	NT — Интуитивный мыслительный	Квадрат	Администратор	Ответственный	Педант-контролёр
Миляга	NF — Интуитивный чувствительный	Круг	Интегратор	Влияющий	Душа команды

Практические выводы

Предыдущий тест может одних HR обрадовать, - неужели всё так просто? А других – разочаровать, - неужели всё так просто?

Не просто. Базовых «типов» - 4, но у каждого человека их, как минимум, 2, а всего получается $4*4=16$. Это уже – тонкая настройка! Не забудем, что психотип – психотипом, но есть ещё интеллект, который в типологиях не рассматривается, а также различные жизненные обстоятельства, которые могут сильно повлиять на работоспособности и поведение человека.

Главный вопрос: и что теперь с этим делать?

Зачем вообще определять «психотипы»? Если мы подбираем бухгалтера, - понятно, что лучше всего подойдёт Педант. Если менеджера по продажам – Миляга (чтобы обаять клиента). Если руководителя – Лидер. Ну, а Работяга – на все остальные должности. Но ведь профессиональная успешность видна из резюме и интервью, по прежним местам работы, если человеку хотя бы за 30.

В практике рекрутмента при оценке кандидатов, уже подходящих по образованию, опыту и прочим ключевым признакам, необходимо понять:

- Насколько человек подходит к корпоративной культуре компании (пресловутое «наш» или «не наш» психотип);
- Если речь идёт о топ-менеджменте, то насколько стиль кандидата востребован на текущей стадии развития компании (тут вспомним Адизеса!);
- С учётом личных особенностей непосредственного начальника и других ключевых членов коллектива, впишется ли человек, придётся ли ко двору;
- Если мы подбираем членов команды (Белбин), на какую из ролей может претендовать кандидат?

Но это уже – другой разговор и другая история.

Практический совет один: зная о 4-х базовых «типах», а также о возможных сочетаниях, подберите себе типологию из перечисленных выше, какая больше нравится, изучите и пользуйтесь. Польза в любом случае будет.