

судьбы превращается в замкнутое кольцо, ведь без уверенности не стать лидером».

РАЗНОЦВЕТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ При подборе руководителей высшего звена и топ-менеджеров в России часто применяют типологию поведения людей DISC. Автором является американский психолог, исследователь и изобретатель детектора лжи Уильям Моултон Марстон. Суть теории сводится к четырем основным типам поведения человека: доминирование (Dominance), или красный тип, влияние (Influence) — желтый, постоянство (Steadiness) — зеленый и соответствие (Compliance) — синий тип поведения.

Люди с красным типом поведения активные, энергичные, не боятся риска, уверенные в себе, целеустремленные, ориентированы на конкретный измеримый результат, прямолинейны и готовы на все ради победы. Люди с желтым типом поведения активные, оптимистичные, коммуникабельные, эмоциональные, легко заводят отношения с окружающими, творческие и креативные. Зеленый тип — дружелюбные, спокойные, терпеливые, мягкие, ориентированные на командную работу люди, которые стремятся к стабильности и предсказуемости. Синий — анализирующие, педантичные, дипломатичные, тактичные, мыслящие системно, неземональные и осторожные.

«Понимая, какой у потенциального руководителя тип поведения, становится ясно, как именно он будет верховодить людьми, на чем расставлять акценты в управлении, как выстраивать отношения с сотрудниками, клиентами и партнерами компании,— поясняет бизнес-тренер Артем Ступак.— Данной типологии обучают и самих топ-менеджеров, чтобы повысить их управленческое мастерство, умение находить подход к каждому сотруднику, а значит, быть эффективным и результативным менеджером».

HR-специалисты тоже руководствуются этой схемой. «При приеме на работу, отборе на лучшие позиции и назначении людей на важные проекты мы руководствуемся скорее не пониманием психотипов людей, а их способностями, стремлениями, амбициями и нацеленностью на результат в определенной области,— говорит директор по персоналу AB InBev Efes Ольга Орел.— Люди по-разному проявляют свои сильные и слабые стороны в разных ситуациях. Например, в кризисных ситуациях, при ведении сложных проектов с короткими сроками на первый план выходят организаторские способности, глубокое понимание бизнеса, умение быстро определять направление, четко ему следовать и корректировать план в случае необходимости. Если мы говорим про business as usual, ежедневное, рутинное управление бизнесом, важным для руководителя является способность вдохновлять и мотивировать менеджеров и их команды на постановку и достижение амбициозных целей».

По словам Артема Ступака, чаще всего в российском менеджменте можно встретить людей с ярко выраженным красным типом поведения. «Наверное, в том историческом периоде, в котором формировалась и развивалась экономика современной России, а именно в "лихие 90-е", произошел естественный отбор руководителей, предпринимателей и бизнесменов, которые смогли устоять в непростые времена, сохранив при этом эффективность бизнеса», — рассуждает тренер.

Примерно такую же оценку, но опираясь на другую классификацию, дает член правления Международной ассоциации психоанализа бизнеса и организаций Мария Шумихина: «В России чаще доминируют руководители эпилептоидного типа, именно потому, что им легче забирать власть у тех, кто менее мотивирован. И они чувствительнее всего к иерархическим отношениям, лояльны к тем, кто сверху, поэтому верхний эшелон управленцев не боится за свою власть».

Но разным компаниям подходят разные психотипы руководителей, подчеркивает эксперт. «Условно, для того чтобы возглавлять компанию в шоу-бизнесе, обычно срабатывает сочетание эстероидных (с жадной производить впечатление) и нарциссических черт, а для производства или бизнеса по обеспечению безопасности — эпилептоидных (власть, контроль), — поясняет госпожа Шумихина.— Обсессивные личности могут великолепно руководить проверочной деятельностью. А в IT у основателей компаний часто развиты шизоидные черты: способность много осмысливать, комбинировать разные факторы, абстрактное и математическое мышление».

СМЯГЧАЮЩИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА В каждом психотипе есть свои сильные стороны и есть особенности, которые могут мешать, говорит руководитель компании Leader of Future Михаил Бондарчук. «Главное — желание учитывать свои особенности и учиться их корректировать: красным быть более внимательным к мнению других и думать о стратегии. Синим — учиться взаимодействовать с людьми и понимать, что у них другие потребности. Зеленым необходимо быть менее зависимыми от чужого мнения и отстаивать свои границы», — дает рекомендации эксперт.

Опираясь на собственный опыт, он констатирует, что изначально в России был запрос на красных руководителей, которые быстро достигали результатов и были ментально близки собственникам бизнеса в 1990-х, таким же красным, как они сами. «Но постепенно приходит понимание, и этому способствовал кризис 2008 года, что агрессивный, рискованный тип управления красных неэффективен и даже опасен для бизнеса, поэтому после него на должность генерального директора стали брать синих руководителей — обычно бывших финансовых руководителей компании,— вспоминает господин Бондарчук.— Такая практика, хотя и позволяла выстроить понятную стандартную модель, не способствовала развитию компании и совершенно не учитывала главную ценность любой современной фирмы — ее сотрудников. Именно поэтому сейчас идет увеличение числа зеленых среди гендиректоров: этот тренд мною замечен в компаниях разного профиля».

Еще один фактор, изменивший тип лидера на зеленый,— поколение Y, говорит руководитель Leader of Future: таких сотрудников сейчас большинство, и им не подходят другие типы управления. Поколение Z еще жестче будет отвергать негибкие и авторитарные стили управления синих и красных, выбирая компании с зеленым руководством, полагает он.

Татьяна Воргуль, ссылаясь на данные последних исследований, говорит, что теперь на главенствующие позиции в списке качеств лидера выходит понятие «эмоциональный интеллект». Именно оно определяет так называемую харизму человека, его умение быть эффективно обаятельным. ■

БАНКОВСКАЯ СФЕРА



АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ

- 1. АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ**, председатель правления ПАО «Банк „Санкт-Петербург“»
- 2. ОЛЬГА ДРАГОМИРЕЦКАЯ**, исполнительный вице-президент — управляющий филиалом АО «Газпромбанк» «Северо-Западный»
- 3. АЛЕКСАНДР КОНЬШКОВ**, управляющий филиалом АО «СМП Банк» в Санкт-Петербурге

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

ВИКТОР ВЕНТИМИЛЛА АЛОНСО, председатель Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк»

АЛЕКСАНДР ЗАОЗЕРСКИЙ, председатель правления АО «КАБ „Викинг“»

ИЛЬЯ ЗЛУНИЦЫН, с октября 2019 года — управляющий филиалом «Санкт-Петербургский» АО «Альфа-Банк», до этого — председатель правления банка «Таврический»

МИХАИЛ ИОФФЕ, старший вице-президент, управляющий Северо-Западным филиалом банка «Открытие»

МИХАИЛ КЛИШИН, председатель правления АО «Акционерный банк „Россия“»

АЛЕКСЕЙ КОЛЬЧИК, директор Санкт-Петербургского филиала АО «Россельхозбанк»

ТАТЬЯНА КРЫЛОВА, старший вице-президент — управляющий Санкт-Петербургским филиалом ПАО «Промсвязьбанк»

СЕРГЕЙ КУЛЬПИН, начальник управления розничных продаж в Санкт-Петербурге и Ленинградской области — вице-президент ВТБ

ЕВГЕНИЙ ЛОТВИНОВ, председатель правления ПАО «Банк „Александровский“»

АНДРЕЙ ПОЧЕСНЕВ, директор Северо-Западного регионального центра Райффайзенбанка

ВЛАДИМИР ПРИБЫТКИН, председатель совета директоров АО «Банк ПСКБ»

ТАТЬЯНА САВИНА, исполнительный директор, управляющий филиалом ПАО «Банк Уралсиб» в Санкт-Петербурге

СВЕТЛАНА СТАВИЦКАЯ, управляющий петербургским филиалом АО «ЮниКредит Банк»

ЕЛЕНА ШЕВЕЛЕВА, старший вице-президент Росбанка