

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	11
Введение	13
ГЛАВА 1. АЛЬТЕРНАТИВА «КНУТУ» И «ПРЯНИКУ» В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДЬМИ	17
1.1. Как отличить вкусное от полезного.	
МВТИ: теоретическая основа	19
Про методику	20
Иерархия функций мышления	25
Различия и сходство	28
1.2. Алгебра человека или формула любви? Краткие характеристики психологических типов	31
Тип SJ	31
Тип NT	33
Тип SP	34
Тип NF	36
1.3. Дьявол в деталях. Описание подтипов	40
Подтипы типа SP	40
Подтипы типа SJ	53
Подтипы типа NF	65
Подтипы типа NT	78

1.4.	Очумелые ручки. Проведение типирования и обработка результатов	96
	Самодиагностика	96
	Основные ошибки тестирования.	100
1.5.	Не узнаю вас в гриме! «Социальные маски».	102
	Зачем нужно интервьюирование после формального тестирования.	102
	«Социальная маска» – кто и зачем ее надевает . . .	105
	Меняется ли психотип с течением времени	110
	Доктор Джекил и мистер Хайд. Теневая сторона личности	114
1.6.	Террариум единомышленников. Использование МВТИ при формировании команд и коллективов.	124
	Формирование проектной команды и распределение ролей.	132
	Внутригрупповое и межгрупповое взаимодействие. . .	140
	«Представь, что он тоже умный». Управление по предпочтениям	145
1.7.	Применение МВТИ в настройках системы мотивирования.	150
	Азбука мотивирования. Основные законы и принципы.	154
	Кто хочет стать миллионером? Материальное мотивирование и МВТИ	164
	Угадай желание. Нематериальное мотивирование и МВТИ	171
	Калибровка по себе. Ошибки в использовании типологии при настройке мотивирования	176
1.8.	Решение конфликтов с помощью МВТИ	179
	Кто начал первым? Манипуляции и уход от них	179

Конфликт или каприз? Признаки конструктивного конфликта	183
После битвы. Выход из конфликта и капитализация результатов	187
ГЛАВА 2. РАЦИОНАЛЬНАЯ ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ	192
Мифология героизма	192
Принцип соответствия	194
Имидж и этапы зрелости компании	199
2.1. Понятие корпоративной культуры – что это такое, где водится и что с ней делать	202
Корпоративная культура – необходимость, случайность или мода?	202
Племя или компания?	204
Интегральность или фантазия?	206
Корпоративная культура и фазы развития бизнес-систем	210
F-стиль и T-стиль в корпоративной культуре	219
Треугольник мирного баланса	226
2.2. Как оцифровать благие намерения? Рациональная модель для иррациональности. Практика проектов	237
Необходимые и достаточные параметры корпоративной культуры. Логика здравого смысла	237
Какой из параметров корпоративной культуры «весит» больше всего	242
Вовлеченность, лояльность и приверженность персонала – в чем польза и вред?	250
Внешняя сторона лояльности, или Кто такой «лояльный клиент»	261

Измерители эффективности корпоративной культуры (KPI)	267
2.3. Behave yourself! Организационное поведение. Практика проектов.	272
Организационное поведение: что это, зачем и почему	272
2.4. От хорошего к лучшему. Использование инструмента MBTI в настройках корпоративной культуры. Практика проектов	282
Вопрос о первичности яйца. Взаимосвязь типа корпоративной культуры с психотипами персонала	282
Добровольно и с песнями. Применение MBTI для целевого изменения организационного поведения	286
2.5. Синергия упаковок. Сила бренда и корпоративная культура	289
2.6. FAQ по карьере	299
План будущих побед	299
Целевые вершины	299
Миф о «хорошем работодателе»	302
Можно ли вернуться на вершину, спустившись с горы (дауншифтинг и выгорание)	305
2.7. Попытка прогнозирования: что ожидает рынок труда, компании, профессии и всех нас в будущем	318
Мир будущего	319
Полный фриланс или частичная занятость?	323
Выводы	325
Заключение	329
Приложение	331
Благодарности	334

Бессмыслица — искать решение, если оно и так есть. Речь идет о том, как поступать с задачей, которая решения не имеет. Это глубоко принципиальный вопрос, который, как я вижу, тебе, прикладнику, к сожалению, не доступен.

*А. и Б. Стругацкие. Понедельник
начинается в субботу*

ОТ АВТОРА

Это издание продолжает серию книг о хороших инструментах менеджмента, помогающих управлять предприятиями и людьми. Если полюбившиеся читателю «Мифы и правда о KPI» и «KPI. Внедрение и применение» сразу ориентировали на процесс создания и использования объективных, рациональных настроек, то эта книга поможет разобраться в иррациональном мире «слабых сигналов». Неявные и плохо формализуемые иррациональные параметры системы часто более важны в решении производственных управленческих задач, чем привычные экономические показатели. Сложность состоит именно в том, чтобы вовремя их выявить, понять и грамотно использовать в интересах бизнеса.

В книге на примерах показано, как можно вполне корректно разложить на параметры тип личности или корпоративную культуру, часто описываемые как иллюзорный полуфантастический мир размытых понятий. Параметрам можно задать значения и управлять достижением поставленных целей осознанно и последовательно. Книга перекидывает «мостик» от иррационального и якобы стихийного мира организационных и личностных мифов, привычек и трактовок к вполне рациональной системе управления ими.

Как и все предыдущие публикации автора, это не учебник и не справочник готовых ответов и схем в стиле «подставь свое значение». Эта книга – для людей и про людей. Она не содержит оценок и не делит окружающих на плохих и хороших, правильных и неправильных, эффективных и неэффективных, более ценных и менее значимых. Автор беседует с думающим, любопытным и иронически настроенным читателем на темы, интересные обоим. В книге нет прописных истин, а потому ее легко читать. Первая глава – о личностных типах – читается как детектив, вторая – о корпоративных культурах – как приключения. А третью главу не разрешил публиковать издатель, чтобы и другим авторам было о чем писать. Книга противопоказана только людям без чувства юмора. Всем остальным рекомендована для неспешного употребления внутрь.



ВВЕДЕНИЕ

Самое захватывающее чтение для любого человека — это чтение о себе. Вся мировая художественная литература тому свидетель-ство. Автор рассказывает о каком-то вдохновившем его сюжете или о своей фантазии, а читатель далее уже находит или не находит себя в прочитанном. Если находит и в нем рождается эмоциональный отклик, то произведение нравится. Если нет — то нет. В отношении греха тщеславия мы все устроены одинаково.

Воздействие литературы на умы при этом настолько велико, что тираны всех мастей нередко, приходя к власти, сжигали книги, чтобы сознание населения было чистым и впитывало пропаганду в качестве основного содержания. Еще в четвертом столетии до нашей эры в Древнем Китае император воинствен-ного государства Цинь, подчинившего себе Поднебесную на некоторое время, провозглашал полезными только два вида деятельности: войну и сельское хозяйство. Книги же, как на-учные и художественные, так и летописи, включая наследие Конфуция, были сожжены по прямому указу — поскольку чи-тающий мужчина становится плохим воином¹. С тех пор эта социальная эстафета передается из поколения в поколение и воспроизводится с упорством, достойным лучшего приме-нения. Любые возникшие у читателя аналогии остаются на его совести, а я просто хочу подчеркнуть, что впору вместо попу-лярного мема «ты то, что ты ешь» вводить более адекватный для человека разумного: «ты то, что ты читаешь».

¹ Фицджеральд Ч. П. История Китая // глава 3. — М.: Центрполиграф, 2008.

Доступность информации в нынешние времена породила массу мусора, засоряющего неразборчивые головы настолько, что в них уже сложно поместить что-то еще. При этом стремление каждого человека найти в прочитанном какое-то отражение себя самого остается. Среди околonaучной литературы, доступной для понимания широкому кругу лиц, наибольшей популярностью пользуются книги из серии «Познай себя», где автор упоенно делится инсайтами, накрывшими его в процессе самокопания. Если же книга снабжена еще и несколькими выдернутыми из контекста цитатами кого-то из «состоявшихся членов общества», то у нее есть все шансы стать мировым бестселлером и значительно превзойти тиражи изданий мастеров слова.

Есть один феномен, который ясно обозначил в своих трудах и доказал на примерах американский психолог и психоневролог, создатель поведенческой экономики, лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман. Оказывается, мозг человека — очень ленивая субстанция. И несмотря на гордое название *sapiens*, не очень-то хочет съезжать с накатанной колеи крайне простых ответов даже на очень сложные вопросы. Людям свойственно раскрашивать мир в черно-белый цвет по природе своей, а для того, чтобы увидеть его многоцветность, многообразие, требуется серьезная работа, которую мозгу делать ужасно лень. Эта цикличная инерционность эволюционно встроена в людей в качестве защиты от ненужных рисков. Но она же подталкивает человечество к выбору стратегии поведения по принципу «ошибки выжившего»¹.

¹ «Ошибка выжившего» — это систематическая ошибка отбора на основе оперирования доступными данными («выжившими») при отсутствии данных по «невыжившим». Термин взят из историй времен Второй мировой войны, когда конструкторы вносили улучшения в конструкцию самолета исходя из анализа пробоин и прочих поломок, о которых сообщали вернувшиеся на базу летчики. В то время как критичными были поломки тех самолетов, которые не вернулись.

Люди тем охотней считают какое-то событие или суждение истинным, чем более простым был путь к нему. Канеман ввел понятия доступности и репрезентативности в применении к поведению людей. В его трактовке этих популярных терминов доступность – это склонность людей переоценивать вероятность события, если примеры подобного рода легко приходят в голову. Репрезентативность – это склонность оценивать вероятность события исходя из того, в какой степени это событие соотносится с подходящей психической моделью (например, с профессией или национальными, семейными, групповыми образцами поведения). И когда простой ответ найден, вся иная информация будет трактоваться только как обоснование уже вынесенного суждения¹. Это свойство людей может быть активно использовано при манипулировании, потому что поведение и акт совершения выбора управляются все тем же стремлением к наиболее простому решению. Я вовсе не призываю искать сложное решение там, где этого не требуется. Однако знать о встроенной при «базовой сборке» ловушке собственного ленивого сознания нужно.

Поведение людей – это основной ресурс и основная угроза для жизни любой социальной системы. Инженеры хорошо знают, какие риски несет ослабление «защиты от дурака» в конструкции. То есть при каждом проектировании изначально предполагается некий контур защиты изделия от некомпетентного пользователя или от вандала. Оголенные провода убираются в изолирующий чехол, многие кнопки надо нажать несколько раз, чтобы сработал необратимый запуск процесса,

¹ *Kahneman D. Thinking fast and slow.* В русском переводе книга называется «Думай медленно, решай быстро». Перевод названия содержит такую сокрушительную неточность, что советую всем, кто читает по-английски, знакомиться с этим впечатляющим трудом в оригинале. А то мало ли что... Переводчик явно сторонник простых решений.

и даже при попытке удаления какого-то файла компьютер не-однократно спросит своего хозяина, насколько тот в здравом уме и трезвой памяти, прежде чем выполнить команду.

В то же время правильно настроенная мотивация способна побудить людей совершать чудеса – с точки зрения открытий или производственных достижений, поскольку именно внутренний мотив управляет поведением, заставляя своего хозяина добиваться поставленной цели. И если в социуме: государстве, городе, на предприятии, в группе, семье – есть понимание мотивов его членов, то управление ими уже, что называется, дело техники. Одновременно знание собственных мотивов и инструментов управления ими позволяет людям избегать внешних манипуляций и принимать правила чужой игры осознанно, с пониманием своей выгоды и выстраиванием адекватной защиты от чужого воздействия.

В книге мы с вами рассмотрим различные инструменты, позволяющие управлять собственным поведением и прогнозировать поведение других людей, а также я покажу наиболее эффективные практики в управлении «мягкой системой»¹ предприятия – корпоративной культурой – сквозь призму нового знания.

Ссылки и сноски, размещенные внизу страниц, имеют самостоятельную ценность, так как содержат не только указание источников информации, но и рассуждение о них. Эклектичность использованных источников – книг, статей, фильмов, интернет-мемов – сделала составление отдельного библиографического списка бессмысленным, но точность цитирования это не отменяет.

¹ «Мягкие системы» – термин, введенный в 1972 г. англичанином П. Чеклендом для обозначения особенностей управления неструктурированными проблемами в меняющейся среде.