

# Предисловие к изданию 2024 года

Эта книга — полный, со всеми содержательными подробностями, вариант моей авторской психодиагностической методики «7 радикалов».

То, что написано мной в известной многим книге «Практическая характерология», — приглашение к работе, к обоснованному, систематизированному, целенаправленному изучению человека.

Знаю, что в результате многолетнего внедрения этой методики в управленческую практику у меня появились ученики, последователи, а у «7 радикалов» — заинтересованные пользователи. Сам приложил к этому немало усилий, чем горжусь!

Люди не только применяют данную методику для решения частных задач построения комфортного и эффективного взаимодействия, но и преподают её, проводят лекции, семинары и тренинги, продвигая этот подход «в массы».

Прекрасно понимаю, что им мало общего знания. Преподаватель, эксперт, обязан знать и понимать свой предмет глубоко. Для этого нужна другая книга — та, которая не оставит без ответа и фундаментальные, и самые детальные вопросы индивидуального подхода к человеку.

Эта книга сейчас в ваших руках.

С уважением,  
*Виктор Пономаренко*

## Введение

В написании книги по психологии для управленцев и других людей реального действия есть вполне понятная трудность. С одной стороны, им некогда вникать в нюансы психологических состояний, анализировать сложные внутренние мотивы своих сотрудников, подопечных.

«Что мне за дело, есть ли у него какая-то иная мотивация, кроме банального желания заработать деньги? Да, что «заработать» — просто получить и скорее уйти восвояси», — думает порой начальник, глядя в тусклые глаза своего подчинённого.— «Как мне заставить его работать на результат — вот вопрос».

Менеджеры (в узком и широком смысле этого слова) готовы включить в свой арсенал методы познания человека и разумного управления его поведением. Но они не собираются становиться «няньками» и «мамками» для взрослых людей.

Они хотят действовать быстро, чётко, универсально. Мне рассказывали, как некий руководитель, внимательно выслушав приглашённых им в компанию психологов, заявил: «Вот вы говорите: есть такая методика, есть другая методика. Нет, братцы. Вы мне дайте одну методику, с которой я получу ответ на все мои вопросы!»\*

---

\* С его рязанским говорком у него получалось «мятодика». С тех пор я и мои близкие коллеги уважительно называем словом «мятодика» подходы к распознаванию индивидуальных особенностей человека и к управлению его поведением, отвечающие самым взыскательным требованиям.

И эту потребность в простой психологической методике, не загружающей собой и без того перегруженное информацией сознание управленца, необходимо учитывать.

С другой стороны, человековедение — не набор готовых рецептов.

Человек требует к себе пристального внимания и уважения к подробностям своей жизни. Иначе он откажется от взаимодействия с кем бы то ни было. Или построит это взаимодействие так, что оно будет направлено на сугубо эгоистические или разрушительные цели.

Управлять человеком, пожалуй, самое сложное из всего, что входит в понятие «управление». Тут не обойтись поверхностным знанием. И нет волшебной палочки, которой можно было бы взмахнуть и решить все возникающие проблемы.

Поэтому любая методика управления поведением обязана быть глубокой, основательной, иначе она не будет по-настоящему действенной.

Сознательно или интуитивно отмечая эту сложность (совмещения желательной простоты с необходимой глубиной познания человека), многие менеджеры в само понятие «психология» вкладывают какой-то свой, особый смысл. В котором причудливо переплетены сугубый прагматизм и мистические ожидания.

Один весьма серьёзный и уважаемый руководитель, владелец бизнеса, обратившись за психологической консультацией, дотошно расспросил меня обо всём, что его интересовало. Долго кивал головой и убеждённо говорил, что мои выводы полностью подтверждаются известными ему фактами. Тщательно записывал в блокнот рекомендации... Потом взял и уволил проблемного, с его точки зрения, сотрудника, в отношении которого он, собственно, и консультировался со мной.

И можно ли его судить за это строго? Да, он и сам прекрасно понимал, что взялся решать крайне трудную задачу. Догадывался, что ему потребуется напряжение ума и воли, терпение и время. Но, видимо, очень надеялся, что есть, есть у психологов какие-то уловки, ка-

кие-то заклинания, с помощью которых запущенная проблема решится легко и просто.

Нет таких уловок и заклинаний, и не верьте тому, кто говорит, что они есть. Но зато существует логика развития личности, в соответствии с которой у каждого человека формируется своя система способов адаптации к социальной среде. Его индивидуальный инструментарий приспособления.

Потрудившись осознать и оценить эту логику, можно легко понять, почему человек в конкретных ситуациях поступает так, а не иначе. Почему из всех возможных способов поведения он использует в данный момент именно эти.

Расстановка поведенческих приоритетов, выбор способов адаптации (в том числе к условиям профессиональной деятельности) отнюдь не случайны. Напротив, они жёстко привязаны к внутренним, врождённым особенностям индивида. Ведь поведение — это проявление нашей психики в общественном измерении.

А раз так, то с высокой вероятностью точного попадания можно утверждать, что именно для конкретного человека в его деятельности и общении будет наиболее приемлемым, приятным, желанным. А что — затруднительным, приводящим к перегрузкам, сбоям, стрессам. Это и есть искомый ключ к рациональному управлению поведением.

Только такой — логичный, последовательный — подход к осознанию сути человеческого поведения и позволит просто решать сложные вопросы управления. Глубокое понимание логики психической организации личности поднимет на поверхность, обнажит истинные мотивы каждого поступка индивида. Сделает его объяснимым и предсказуемым. Даст в руки управленцу надёжные рычаги, позволяющие направить активность человека в нужное русло, избежать ошибок в деловом взаимодействии.

Рассмотрим пример взаимосвязи реализуемых индивидом способов поведения и его внутренних психических условий.

Как-то в моём присутствии некий шофёр — персональный водитель шефа компании — попробовал объяснить окружившим его сотрудницам, как нужно выращивать в домашних условиях редкий цветок. Дело происходило в приёмной руководителя, которая, стараниями работавших там секретарей, изобиловала растениями.

Вначале шофёр попытался объяснить словами. Говоря психологическим языком, в решении этой задачи он задействовал абстрактно-логическое мышление и тесно связанную с ним речь.

Нужно пояснить попутно, что познание окружающего мира осуществляется человеком разными способами. Мышление — главный из них.

И у каждого из нас есть так называемое «абстрактно-логическое мышление», т.е. способность, познавая мир, переводить получаемую информацию в систему знаков. Так сказать, перекодировать реальность в отвлечённые символы. Важнейшими из которых являются слова. Что такое слово? — Набор звуков (или букв, при письме), не более. Их ни пощупать, ни съесть нельзя. Однако же, благодаря содержательной насыщенности известных нам слов мы вполне можем воссоздать с их помощью реальность во всей её полноте.

Повторяю, абстрактно-логическое мышление есть у каждого человека. Но не у всех оно развито хорошо. Нередко бывает, что человек от рождения одарён дугими, для него гораздо более результативными способами познания. Так, судя по всему, было и на этот раз.

Путаясь в трёх словах, как в трёх соснах, тщетно подыскивая нужные формулировки, шофёр скоро утомился. Продолжать в том же духе было бессмысленно. Но он не сдался, взял со стола лист бумаги и карандаш и попробовал нарисовать всё то, о чём только что неудачно хотел рассказать. Иначе говоря, он попытался взамен неподъёмного для него абстрактно-логического механизма познания воспользоваться наглядно-образным.

На листке появилось с трудом угадываемое изображение цветочного горшка. Ещё несколько штрихов убедили его

и окружающих, что и наглядно-образное познание в нём развито не столь сильно, как хотелось бы. Тогда он попросту взял самую увлечённую темой сотрудницу за локоть, подвёл её к подоконнику, где было много комнатных растений, и стал на примере одного из горшков, тыча в землю руками, показывать, что и как нужно делать, чтобы семена экзотического растения прижились и проросли. Этот способ информационных взаимоотношений с внешним миром принято называть «наглядно-действенным» познанием. Оно у этого человека оказалось развито лучше всего.

Шофёр решил задачу. Но самое интересное даже не то, что он её решил, а то, что решение было достигнуто исключительно *за счёт и в пределах его психических возможностей*.

Никому не дано выйти за эти пределы.

Человек не универсален. В каждого из нас природой заложен определённый (ограниченный, но достаточный для полноценной адаптации) набор задатков, которые, развиваясь, превращаются в действенные инструменты приспособления к окружающей среде.

Каждый может развить свои задатки до максимально возможного (опять же, предопределённого генетически — «выше головы не прыгнешь») уровня. И обрести весьма эффективные способы достижения высокого качества жизни.

Каждый из нас, увы, рискует не распознать в себе тот или иной потенциал, оставить его без должного развития. Вместо этого пытаться вновь и вновь превратить себя в кого-то другого. Проживать чужую жизнь, обрекая себя на заведомый неуспех.

Описанные выше ботанические упражнения шофёра — лишь капля в море поступков этого человека, крошечная часть его жизни. Прежде всего, это был прекрасный

водитель автомобиля, признанный мастер своего дела. Я, по крайней мере, не встречал в своей жизни никого более умелого, даже — виртуозного, в этой профессии. И моё мнение разделяли все, кто в то время пользовались его профессиональными услугами.

Если уж на то пошло, контраст словесной (абстрактно-логической) беспомощности и великолепного владения навыками оператора, работающего в системе «человек-машина», вовсе не исключительный случай. Развитое наглядно-действенное познание для профессионала такого рода является важнейшим качеством.

А вот абстрактно-логическое мышление ему, можно сказать, не обязательно. Оно в его работе существенной роли не играет. Более того, нередко ситуации, в которых оно может только помешать.

Дело в том, что процесс абстрактно-логического мышления включает в себя несколько трудоёмких и отнимающих время этапов, а наглядно-действенное познание предполагает непосредственное узнавание (предметов, людей, ситуаций) и стереотипную манипуляцию, что значительно быстрее.

Представляете, к чему может привести детальное обдумывание происходящего, формирование умозаключений — подчас, альтернативных — на основе воспринимаемых феноменов, сравнительная оценка двигательных приоритетов (Что лучше сделать? На какую педаль или кнопку нажимать в первую очередь, учитывая логику развития ситуации? и т.п.), когда счёт идёт на доли секунды?!

А ведь в таких условиях работают не только шофёры, но и, например, водители других высокоскоростных транспортных средств, от локомотива до сверхзвукового самолёта. А сколько ещё профессий, где люди не анализируют, а опознают ситуацию и «думают руками»! Что, все они — второй сорт? Что, лётчик, токарь, хирург менее значимы для общества, чем философ или математик? — Нонсенс.

Следовательно, каждая дарованная природой возможность адаптации — благо, достоинство. Важно лишь на-

учиться использовать её по прямому назначению (а оно есть у любого приспособительного инструмента) и ничего не перепутать.

**Природа**, наделяя нас индивидуальными задатками, в целом **не производит «некачественных» людей!**

Каждый из нас способен прожить содержательную, конструктивную и субъективно комфортную жизнь, если опирается в ней на свои сильные стороны.

А наши «недостатки», как правило, относительно: ими становятся наши особенности, если их использовать не к месту, не по назначению.

Человек, вынужденный заниматься делом, которое противоречит его психическим возможностям, лишается самореализации в труде, в отношениях с другими людьми. Он обречён на жалкое существование, поскольку, пытаясь выполнить поставленные перед ним задачи, всегда будет опираться не на то, что в нём особенно хорошо, сильно, а на то, чего в нём мало. На те свои качества, которые развиты весьма посредственно. Жить в таком режиме крайне тяжело, неэффективно. Слишком велики затраты и минимальны достижения.

Да, наверное, наш шофёр смог бы, мучительно подбирая слова, путаясь, сбиваясь, но всё же, довести до конца начатое объяснение. Но чего бы это стоило ему!

И, разумеется, это было бы невозможно без активного содействия других участников диалога, которые, вслушиваясь в его речь, поправляя его и уточняя смысл сказанного, подсказывая ему, с трудом добрались бы до сути. Напрягаясь, он непременно напряг бы и остальных партнёров по совместной деятельности. Затраты ресурсов на решение актуальной задачи существенно возросли бы. Так происходит всегда и со всеми в аналогичных обстоятельствах.

А если бы он взялся рассказать не об относительно незатейливой технологии выращивания цветка, а прочитать лекцию или написать аналитическую записку на тему, скажем, состояния и перспектив развития транспорта в Москве, то он бы и вовсе не справился.

И не потому, что ему не хватило бы образования, знаний. Даже человек, не имеющий в этой сфере достаточной профессиональной эрудиции (например, педагог или журналист), при наличии у него природного сильного абстрактно-логического инструмента познания, мог бы неплохо совладать с такой задачей. Его работа, возможно, кое у кого вызвала бы раздражение, неприятие, но отнюдь не улыбку жалости или насмешку.

Человек устроен так, что он не может обойтись без самореализации. Реализация природных задатков — это потребность, оставить без удовлетворения которую попросту невозможно. Иначе, как мы уже говорили, жизнь превратится в каторгу, когда ты изо дня в день делаешь не то, к чему склонен, а то, к чему тебя принуждают обстоятельства. И никто из людей не собирается быть вечным каторжником. С каторги, как известно, бегут, а с этой каторги убегают почти все.

В социальной психологии бытует понятие «референтная группа». Так принято называть авторитетное для индивида социальное окружение, на цели и ценности которого он с искренним желанием ориентируется в своём поведении. Принадлежностью к которому дорожит.

Так вот, по-настоящему референтной для любого человека становится та группа, которая предоставляет ему возможность для самореализации.

И существует закон социальных отношений, прочно стоящий на естественном основании: *референтную группу индивид всегда воспринимает, как реципиента* (акцептора) *ресурсов*, т.е., проще говоря, он намерен нести в неё всё, чем только обладает, *а нереферентную — как донора*, из которого он всегда (осознанно или нет), будет ресурсы изымать в пользу референтной группы.

Поскольку потребность в самореализации проигнорировать невозможно, у каждого человека обязательно либо уже есть своя референтная группа, либо к обретению таковой он со всей страстью стремится.

Какая группа станет для него референтной — вот наиважнейший вопрос управления поведением. Если хотите, генеральная цель каждого менеджера — превратить управляемую им группу в референтную для всех её участников.

Получится это — внутренняя эффективность (ВЭ) группы поднимется на максимально возможную высоту. Не получится — никакими ухищрениями не удержать ВЭ от снижения, а группу — от распада. А ведь обеспечение внутренней эффективности организации и есть поле деятельности менеджмента, не так ли?

Достичь этой цели без внедрения в практику индивидуального подхода к управлению людьми нельзя. Но в понятие «индивидуальный подход» нужно вкладывать истинный, а не суррогатный смысл. Иначе выйдет чепуха.

И чтобы использовать этот весьма эффективный инструмент управления бизнесом (в широком смысле), нужно изучить его, как мы уже сказали, досконально. Научиться пользоваться им в интересах дела.

Благо, психология — наука, исследующая индивидуальность, потихоньку выходит из длительного кризиса. Она перестает быть отвлеченной «наукой о душе» — пристанищем резонёров и мистификаторов — и превращается в систему реальных знаний о целях и движущих силах поведения людей, а, значит, и о способах эффективного управления поведением\*.

---

\* Психология в большом долгу перед управлением. Находясь всё ещё на схоластическом уровне развития (сколько учёных — столько и мнений), эта наука почти ничего, кроме разрозненной, противоречивой и во многом мифологизированной информации, увы, предоставить потребителям не может. Тот, кто склонен погружать себя и других в виртуальный мир, мир выдуманных отношений, может увлечься всякого рода психологическими играми, но сугубые реалисты, прагматики не хотят тратить свое время на чепуху.

Увы, тем не менее, мистификаторы от психологии («психомифологи») успели настолько запугать и, одновременно, разочаровать общественность, что само понятие «управление поведением» стало чуть ли не ругательным, а призывы к нему аморальными.

На самом же деле всё, что делается разумно, с расчетом, подразумевает управление. Управление — деятельность, а у любой деятельности есть цель, т.е. предполагаемый результат, на достижения которого направлены усилия.

Какова же цель управления? — Конечно же, устойчивое процветание (жизнеспособность при высоком качестве жизни) управляемой социальной группы: семьи, предприятия, нации, человечества. Именно в этом нуждаются все. Этого общество требует от своих управляющих.

Не будет обеспечено достижение этой цели — жизнь закончится, социум погибнет. Именно так драматично и стоит вопрос. Поэтому управлять ни в коем случае не означает «принуждать», «манипулировать», «истощать», «разрушать». Управление — это всегда развитие, созидание, облегчение жизни себе и другим, актуализация всё новых и новых благ, расширение горизонтов познания и возможностей потребления.

Управляют не затем, чтобы развалить, ограбить, лишиться жизненных сил управляемый объект. Совсем наоборот! Управляя компанией, мы изыскиваем способы наращивания её социально-экономического потенциала. Управляя автомашиной — применяем известные нам технологии эксплуатации транспортного средства в оптимальном режиме. Управляя человеком — берём на себя обязательства создать ему наиболее комфортные условия для жизни и деятельности. Тогда человек, в свою очередь, отдаст партнёрам по взаимодействию всё, на что способен. Вот истинный смысл «управления поведением».

Но, добиваясь управленческого результата, следует понимать и учитывать свойства того, кем управляешь. В людях много типичного, повторяющегося. И не все индивидуальные различия существенны для професси-

ональной деятельности. Но есть в человеке качества, игнорирование которых приводит к драме. И в жизни, и в профессии.

В одной уважаемой фирме меня спросили: «Зачем изучать психологические особенности кандидата на вакантную должность, если он не новичок в своей специальности? Не достаточно ли взглянуть на его послужной список?» — Вопрос резонный. Человек делом доказал, что его существование в профессии не случайно (я заведомо отбрасываю ситуации, когда изложенный в резюме опыт — фикция). Так при чём тут его индивидуальная психология?

В ответ я привёл пример, в котором речь шла не просто о квалифицированном специалисте — о «звезде» рынка. Его долго уговаривали перейти в другую компанию, соблазняли деньгами, льготами, более масштабным поприщем, наконец. Уговорили! Через полгода серьезно разочаровались, еще через год — уволили. Потеряны время, финансы, престиж (скандал нельзя было замолчать) и, главное, вера в то, что вообще когда-нибудь может быть найден хороший топ-менеджер.

А произошло вот что. Взявшись за штурвал организации, где были объединены производство и торговля, новый руководитель резко повысил показатели продаж. Производство к этому подготовлено не было и засбоило, «застонало», как недостаточно тренированный человек, которого заставили пуститься с места в карьер.

Оказалось, производственную сферу этот управленец знает слабо. Понимая только, что она не подготовлена к взлету продаж, он начал лихорадочно её перестраивать, чем сразу же нанес урон пусть несовершенной, но всё же относительно стабильно до сих пор работавшей системе. Началась паника. Стали увольняться работники.

«Ничего, пусть уходят. Новых найдем. Более квалифицированных», — говорил руководитель, обнаруживая ещё и незнание реального состояния рынка труда.

Владелец бизнеса пытался добиться от своего генерального менеджера хоть каких-то планов и отчетов. Тщетно. Выглядело так, будто организацией управляют

по наитию, по вдохновению. На критику в свой адрес этот руководитель отвечал одно: «Я поднял уровень продаж. В компанию рекой полились деньги. Чего вы еще хотите?»

Стабильности, системности, «прозрачности» управления для всех заинтересованных — вот чего от него «хотели». Мог ли он дать это? — Нет.

Он управлял бизнесом, как учёный управляет процессом научного творчества. Это и было стержнем его индивидуальности, которую никто не потрудился изучить перед его приглашением в компанию. Органичный для него творческий подход (когда не знаешь заранее, чем дело кончится) сделал его «звездой», ведь использование только шаблонов, только испытанных схем не выведет из застоя, не позволит победить конкурентов, тоже хорошо владеющих этими схемами и технологиями. А он находил нечто принципиально новое и побеждал, и получал от этого моральные и материальные дивиденды. Но именно это качество — оригинальность ума — делало его несистемным человеком.

«Вы ждёте от него планов? — спрашивал я владельца бизнеса. — Это всё равно, что пытаться выяснить у вдохновенного поэта, какая строчка в его стихотворении будет следующей — бессмыслица!»

«Но ведь это очень рискованно. Вдруг он развалит компанию, увлечшись своим творчеством на мои деньги?» — тревожился владелец.

Я не мог развеять эту тревогу. Да, действительно, любовью творческий процесс чреват не только гениальными находками, но и провалами, которые нельзя спрогнозировать. Всё в этом мире диалектично...

Компания отказалась участвовать в эксперименте. Топ-менеджер был уволен и ушёл, обиженный и непонявший, что именно ему ставят в упрёк. Вскоре он нашел своё место в другом коллективе.

Похожая ситуация сложилась и в компании, бизнес которой заключался в автоматизации производственных процессов с использованием лицензионных базовых компьютерных программ.

# Содержание

Предисловие к изданию 2024 года . . . . .	5
Введение. . . . .	6
Истероидный радикал, или очаровательная иллюзия бытия . . . . .	37
Эпилептоидный радикал, или порядок превыше всего . . . . .	87
Паранойяльный радикал, или воплощение мечты. . .	138
Эмотивный радикал, или доброта, вкус и такт. . . .	166
Шизоидный радикал, или странная жизнь инакомыслящих . . . . .	186
Гипертимный радикал, или один раз живём! . . . . .	249
Тревожный радикал, или «лучшая новость — отсутствие новостей!» . . . . .	273
Психологический профиль . . . . .	297
Психологический портрет ( <i>часть 1</i> ) . . . . .	311
Психологический портрет ( <i>часть 2</i> ) . . . . .	402