



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 4

Ментальность и оценка деловых качеств



Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной

деятельности» и теста Ваниева (testvanieva.kz).

Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012).

С ним можно связаться по e-mail: vaniev@mail.ru.

Мы продолжаем говорить о теории организационной деятельности. Это наука о законах организации, она дает основу и законы, исходя из которых следует совершенствовать организационное управление. Как для компьютеров и роботизированной техники ведущим элементом является программа, так для человека ведущую роль играет ментальность, или, проще говоря, внутренний настрой. Но если для компьютеров программы привносятся извне людьми, то психика человека самонастраивается на реальные условия, взаимоотношения и задачи даже в тех случаях, когда ему это помогают делать другие люди. Центральным элементом этой настройки является ментальность, о чем мы и поговорим в четвертой части статьи.



Что такое ментальность?

Поведение человека только на первый, неискушенный взгляд может показаться произвольным, непредсказуемым. На самом деле, всё, что он хочет, о чём мечтает, какие задачи перед собой ставит, как воспринимает и оценивает действительность — это плод объективно действующих законов, закономерностей, следствие его взаимоотношений с окружающими, результат уровня его социальной зрелости, производственных и иных отношений с другими людьми, плод внутренней работы психики и сознания. Для верного понимания истоков поведения человека и возможностей прогнозирования его деятельности важно разобраться в том, что из себя представляет ментальность человека.

Ментальность — это настрой личности на определенные отношения с окружающими

Традиционно под ментальностью принято понимать некоторый «образ мыслей». С этим можно отчасти согласиться, но это очень поверхностное, бытовое понимание. Под ментальностью мы будем подразумевать особое комплексное психическое образование, находящееся на стыке сознательного и бессознательного и настраивающее личность на конкретные текущие социальные условия среды, в которой она находится.

Ментальность (менталитет) (от лат. *mens* — ум, мышление, образ мыслей, душевный склад) — глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, включающий и бессознательное; относительно устойчивая совокупность установок и предрасположенностей индивида или социальной группы воспринимать мир определенным образом.

Новая философская энциклопедия

Можно сказать, что ментальность — это настрой личности на определенные отношения с окружающими. Понятие ментальности объединяет:

- характер восприятия окружающего социума;
- образы окружающих;
- привычки;
- стереотипы;
- навыки общения;
- полубессознательные желания, полусознаваемые цели, ценностные ориентиры;
- машинальные реакции и предпочтения или неприязнь;
- отношение к каждому из окружающих.

Всё это так или иначе определяет поведение человека, направляет по определенным руслам его мышление, формирует эмоции и характер взаимоотношений.

Ментальность как настрой психики не следует путать с понятием «настроение», которое характеризует положительный или отрицательный эмоциональный фон, напрямую не связанный с настроением психики на ту или иную форму сотрудничества.

Динамика и диапазон ментальности

Ментальность — образование не застывшее, а динамичное, развивающееся, постоянно приспособляющее поведение к текущим обстоятельствам. Достаточно длительные исследования, наблюдение за изменениями ментальности многих лиц в течение долгого времени помогли мне понять, что ментальность — явление довольно изменчивое, а у некоторых лиц — особенно. Она формируется индивидуально у каждого человека в процессе его социального развития и сопровождает его всю жизнь, изменяясь и перестраиваясь в соответствии с изменяющимися условиями среды и возможностями индивида. Большую роль в этих изменениях играет его духовная и интеллектуальная жизнь.

Ментальность индивида — это не узкая настройка личности на конкретные отношения, а некий диапазон возможных состояний, создающих общие рамки изменения ментальности и настрой на диапазон отношений и условий сотрудничества.

В процессе приспособления к конкретной окружающей обстановке ментальность индивида обычно существенно изменяется. Однако эти изменения происходят в рамках его индивидуальных возможностей, опыта и других особенностей личности. Таким образом:

Ментальность индивида — это не узкая настройка личности на конкретные отношения, а некий диапазон возможных состояний, создающих общие рамки изменения ментальности в некотором диапазоне отношений и условий сотрудничества.

Зная диапазон возможных состояний ментальности конкретной личности, можно прогнозировать её по-

ведение, реакции на основные социальные явления и проблемы. Поэтому для эффективного управления людьми в первую очередь надо хорошо знать их ментальность.

Конечно, даже зная диапазон ментальности человека, невозможно в деталях предсказать его настрой и точное поведение, ведь оно зависит и от множества других весомых факторов: потока внешней информации, результатов её анализа, различных обстоятельств и событий. Но поскольку ментальность придаёт направленность сознанию, то, зная её, можно понять общий характер, направленность настроя в целом. Знание ментальности позволяет понять бессознательную настроенность, предпочтения и оценки индивида, можно с определенной степенью вероятности прогнозировать его поступки.

Практика диагностики ментальности

Но как конкретно изучать ментальность? Чужая душа — потёмки, причём потёмки глубокие, сложнейшие. На основе теории организационной деятельности мне удалось понять структуру ментальности и в 2003 году разработать тест для её исследования. В результате был создан метод графического отображения ментальности (testvanieva.kz). Пример графика ментальности показан на рисунке 1. Это результаты успешного бизнесмена среднего масштаба деятельности, работающего в сфере современных технологий. У него репутация энергичного, уважаемого, корректного в общении, хорошо знающего дело бизнесмена. На графике видно, что в его ментальности явно выражен и преобладает



договорной (зеленый цвет) рыночный настрой, который прежде всего и нужен для успешного ведения цивилизованного бизнеса. Всё говорит о том, что его деловые успехи совершенно не случайны. Наличие в ментальности небольшой доли авторитарных (жёлтый цвет) и принудительных (красный) элементов отражает реальную возможность частичного использования им и этих механизмов. Но последние отнюдь не преобладают.

Анализ графиков ментальности его работников показал, что никто из них не превосходит его в доле присутствия договорного механизма и даже не приближается по данному показателю. Это объясняет ментальную основу его успехов в бизнесе. Такие графики ментальности показывают, как индивид относится к разным нормам отношений. Это ключ к сотрудничеству с ним.

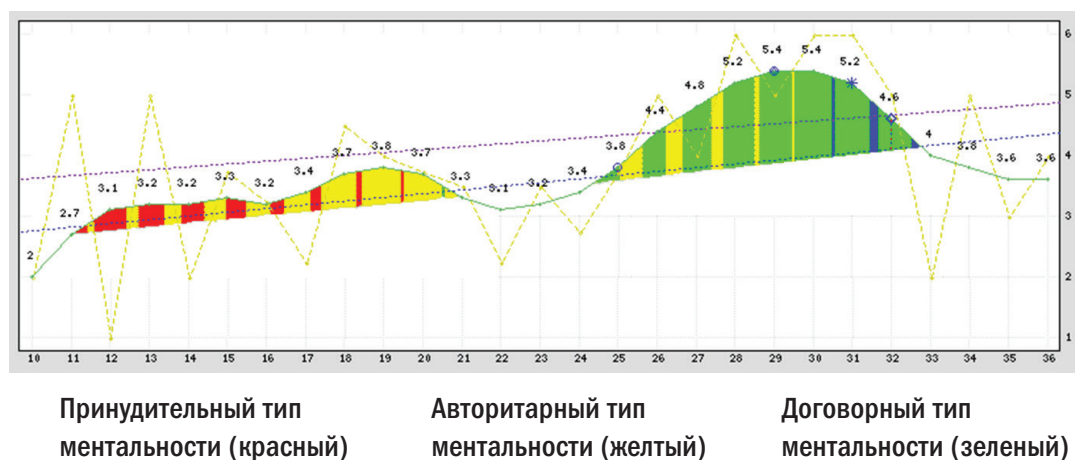


Рис. 1. График ментальности успешного предпринимателя и богатого человека.

Как же удалось смоделировать и отобразить ментальность графически? Первое — это использование положений теории организационной деятельности для выявления структуры ментальности. Затем после поисков и экспериментов удалось нащупать эффективное средство для такого зондирования — оценку индивидом определенного комплекса пословиц. Схема диагностики ментальности показана на рисунке 2.

Этап 1. Тестирование. Тестируемому предлагается оценить правдивость примерно 40 пословиц, каждая из которых соответствует определенной норме ментальности. Оценка пословиц проводится по определенной шкале, отражающей уровень развития этой нормы ментальности. Оценивая пословицы, индивид косвенно сообщает о параметрах собственной ментальности.

Особенности:

- тестирование не использует прямые вопросы на темы построения взаимоотношений и управления;
- при повторном тестировании не используются одни и те же пословицы.

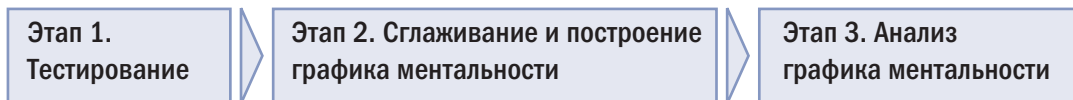


Рис. 2. Схема диагностики ментальности.

Этап 2. Сглаживание и построение графика. На основании оценки пословиц строится кривая, отражающая индивидуальный график ментальности тестируемого. Выбранный мною способ отображения характера ментальности имеет фундаментально важное свойство — представление различных типов ментальности по шкале, аналогичной шкале развития механизмов сотрудничества. Это удобно для оценки степени соответствия различными механизмам сотрудничества. При построении графика используется сглаживание первоначальных средних оценок теста. Сглаживание кривой графика позволяет упростить анализ и ослабить случайные влияния на процесс оценивания пословиц, избавиться от «шумов», мешающих обнаруживать устойчивые закономерности.

Этап 3. Анализ графика ментальности. Затем с помощью специальных методов график анализируется по множеству числовых параметров. Но не только форма и параметры графика позволяют диагностировать ментальность. Учитывается структура ментальности, оцениваются величины разброса параметров, отклонений ответов, делаются сопоставительные расчеты и т. д. Здесь используется множество ноу-хау чисто научного характера. Исходя из этого анализа, формируется комплексная деловая характеристика.

Особенности:

- в отличие от психологических тестов, методика анализ результатов теста не основана на жесткой привязке каких-то наборов конкретных ответов с заранее сформулированными описаниями ментальности;
- методы анализа графика ментальности построены на основе исследования тысяч таких графиков и сопоставления их с реальным поведением конкретных людей. И не просто всех подряд, а в разрезе разных групп населения и уровней социального развития. Это было гигантское по объёму исследование¹. В результате удалось научиться понимать, как особенности ментальности отражаются в виде графика, а затем и формализовать эти закономерности в конкретные алгоритмы описания деловых характеристик человека.

Стабильность. Вследствие небольших изменений параметров ментальности и настроения индивида, а также возможной неточности выбора ответов, одинаковых графиков и дословно совпадающих деловых характеристик практически не бывает. Испытуемый всегда получает абсолютно индивидуальную характеристику с учетом того конкретного настроения ментальности, который был у него в момент тестирования.

Строго говоря, отдельный график надо понимать как объективное отражение только одного конкретного настроения ментальности на момент тестирования. При других настроениях получаются несколько другие графики. Но эти несовпадения отражают реальные изменения его настроения за периоды между тестированиями.

¹ Массовое тестирование в течение семи лет сотен и тысяч самых разных лиц, от бомжей до журналистов, ученых и бизнесменов, дало интересный, обширный материал, позволивший разобраться во многих закономерностях развития и состояний ментальности, позволило научиться понимать разные формы графиков и различные состояния психики. Однако, эта работа далека от завершения. Ментальность – это очень сложный и важный феномен, который, по-моему, должна изучать специальная наука.



Такое понимание ментальности может показаться расплывчатым. Однако оно объективно отражает её специфическую сущность и как систему постоянной настройки психики на изменяющиеся условия окружающей индивида среды.

Поэтому все несовпадения в его характеристиках следует трактовать как дополнения друг друга или произошедшие изменения ментальности. Таким образом, повторные тестирования:

Графики ментальности позволяют прогнозировать эффективность той или иной меры воздействия на сотрудников или организации деятельности.

- в совокупности более полно характеризуют ментальность конкретного человека;
- отражают как стабильность, так и динамику ментальности, что позволяет глубже её изучать.

Достоверность. Оценки пословиц субъективны и выражаются вероятностными величинами. А значит, и результаты носят определенную степень достоверности. За годы совершенствования теста постоянно росла его надежность. К настоящему времени уровень достоверности результатов доведен до вполне достаточной степени. При стабильности

ментальности повторные тестирования дают почти совпадающие кривые графиков. Это свидетельство надежности методики, объективности её результатов.

Прогнозирование поведения индивида

Анализ формы и параметров графиков ментальности открывает множество новых возможностей для совершенствования организации. Графики ментальности отражают многое, что поможет понять личность, выявить её отношение к тем или иным формам сотрудничества, оценить деловой потенциал в разных условиях².

1. Появляется возможность четко понимать, на какие отношения настроена психика конкретного индивида в конкретный момент времени; оценить приемлемость для разных лиц тех или иных механизмов сотрудничества. Разные формы сотрудничества обладают далеко не одинаковыми возможностями. Их эффективность зависит от оправданности, органичности применения, от степени соответствия ментальности участников сотрудничества. По графикам ментальности можно давать комплексную деловую оценку человека, правильно строить организацию сотрудничества с ним, добиваясь максимальной эффективности.
2. Понимая ментальность человека, можно предсказывать реакцию индивида на те или иные воздействия, находить индивидуальные подходы к сотруднику. Например, можно сказать, кого из работников нецелесообразно строго наказывать, поскольку эффект будет прямо противоположный. Можно определить, кто из работников не будет хорошо работать без принудительных воздействий, а кому самое главное — материальная выгода от работы. Графики ментальности позволяют прогнозировать эффективность той или иной меры воздействия на сотрудников.
3. Анализируя графики, можно не только понять текущую настроенность человека, но и с определенной вероятностью прогнозировать, насколько охотно он

² Замечу, что существующие детекторы лжи контролируют реакции организма на сообщаемую информацию. Знание ментальности дает информацию о вероятной направленности и характере поведения. И это более полезно, чем информация о том, лжет человек или нет (конечно, речь идет не о криминалистике, а об организации сотрудничества). В бизнесе не столько важны суждения и слова, сколько фактические отношения и предпочтения, которые во многом предопределяются состоянием ментальности.



будет сотрудничать в других организационных условиях. В периоды возникновения угроз, опасностей и необходимости мобилизоваться в борьбе с ними графики ментальности отражают усиление соответствующих качеств индивида, его ментальную настройку на фактические условия бытия.

Но не надо думать, что ментальность любого человека способна сразу идеально настроиться на любую ситуацию. Это не так. У каждого индивида свой диапазон имеющихся на данный момент возможностей настройки психики на конкретные отношения. Кривая графика ментальности может гибко изменяться, но в определенных индивидуальных для данного человека пределах в текущем периоде времени. Ментальность всё-таки не безразмерный чулок, а порождение множества факторов: опыта, культуры, знаний, привычек, стереотипов, влияния окружающих и собственного сознания.

Всё это чрезвычайно важные вопросы организации. Таким образом, можно не экспериментировать с живыми людьми в организационных вопросах, а сразу опереться на знание параметров их ментальности и объективных законов организации. Тестирование и анализ ментальности — это новый аналитический инструмент для лучшего понимания делового потенциала личности и совершенствования организации.

В следующей части статьи мы расскажем о законах организационной деятельности. Это закон последовательности развития, закон комплексного соответствия, закон роста сложности задач, закон соответствия уровня ментальности и другие.