



КонсультантПлюс

Статья: Что может сказать почерк об
ответственности работника
(Самойленко А.)
("Кадровая служба и управление персоналом
предприятия", 2021, N 7)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 21.09.2021

"Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2021, N 7

ЧТО МОЖЕТ СКАЗАТЬ ПОЧЕРК ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКА

Любой руководитель хочет, чтобы в его команде были ответственные сотрудники. Однако под ответственностью может пониматься совершенно разное. В статье рассказываем, как по почерку судить об ответственности кандидата или работника. Рассматриваем различные подходы к определению ответственности, чтобы вы смогли понять, что подходит под философию вашей компании лучше всего. С помощью статьи и приведенных в ней практических примеров сможете самостоятельно идентифицировать применительно к конкретным ситуациям различные проявления ответственности своих подчиненных, коллег и кандидатов на вакансии. Полученные знания пригодятся вам и вне работы.

Как "работает" почерк?

Почерк - это проективный рисунок личности. Большинство людей думают, что рукописный текст - это средство передачи информации, просто буквы на листе бумаги. Но это не так. Когда человек пишет, на самом деле он рисует... себя! Просто рисунок не простой, а абстрактный и бессюжетный. И без сомнений, говорящий.

Примечание. См. [статью](#) "Стрессоустойчивость в почерке" в N 11, 2019, на с. 81.

В интересах получения "правильного" образца почерка, по которому можно сделать рабочие гипотезы об истинном характере человека, необходимо создать условия, чтобы он написал своим естественным почерком, а не стремился его изменить. Поэтому процедура написания образца должна быть максимально комфортной для человека, обстановка - нейтральной, желательно исключить напряжение и стресс, так как это отразится в почерке.

Преимущество графологического анализа в том, что он показывает суть, истинный характер человека, который не виден на собеседовании сразу. Ведь на собеседовании люди находятся в ситуации конкурса и вынуждены следовать социальным шаблонам поведения. Другими словами, социальная маска, социально одобряемое поведение - это то, что мы видим на интервью вместо честного и искреннего рассказа о себе. Настоящие качества кандидата будут проявляться не сразу, а спустя 3 - 6 месяцев. Это как раз тот самый адаптационный период, когда человек привыкает к работодателю, коллективу и присматривается к новому месту работы, стараясь вести себя приемлемо. Но природа берет свое все равно, и характер выходит наружу. Никому не под силу притворяться годы. Почерк позволяет вам сразу понять реальную картину, как проявит себя кандидат в будущем, когда ему надоест "играть" свою лучшую, социально одобряемую версию.

Почерк отвечает за диагностику именно личностных качеств человека - характер, мотивация и пр. Он также учитывается при оценке смешанных компетенций, которые образуются на стыке профессиональных и личностных, например лидерство или качество коммуникации. По почерку невозможно сделать заключение о наличии/отсутствии профессиональных компетенций, таких как знание специальных программ, навыки продаж и прочее. Но можно сделать вывод, перспективно ли эти навыки развивать у сотрудника, то есть способен ли он им эффективно обучиться, имея определенный склад личности.

Поговорим о таком важном качестве сотрудника, как ответственность.

Что такое ответственность?

Ответственность - самая популярная компетенция из запрашиваемых руководителями при подборе персонала. По опыту можем сказать, что основная проблема - не определить наличие-отсутствие ответственности в почерке, а договориться, что это значит для руководителя. Ведь это качество понимается очень по-разному. И понятно почему, ведь оно комплексное.

Например, список компетенций "Ломингер" <1> вообще не рассматривает ответственность как отдельное качество. Он использует его как составное внутри лидерских умений, таких как умение управлять или быть упорным и т.д.

<1> Модель оценки компетенций персонала, разработанная американской компанией Lominger. Оцениваются профессиональные и личные качества, умение работать в команде, способность к обучению и пр.

Самая распространенная ассоциация с ответственностью - это выполнение обещаний до конца.

Ответственность проявляется в контексте

По нашему опыту ответственность не является чистым, 100%-ным качеством, проявляющимся в любой ситуации. Другими словами, человек не может быть ответственным постоянно. Ответственность проявляется в контексте и зависит от мотивации человека. Именно поэтому руководители удивляются, когда человек, который был раньше ответственным, вдруг перестал таким являться. Изменился контекст - качество "заиграло" по-новому.

И в разных компаниях, в разных отделах ответственность нужна разная. Ниже приведем примеры разных ипостасей ответственности. Вам в рабочих и личных целях может подойти какой-то конкретный подход или несколько. В одном и том же человеке они могут легко сочетаться в различных вариантах.

Рассмотрим на примерах.

Ответственность как внимание к деталям

Это качество **характерно людям дотошным, которые могут сохранять концентрацию и внимание долгое время**. Они усидчивы. Им нравится работать с деталями. Они не склонны переключаться на социум, общение, внешние раздражители, потому что им больше импонирует работа в уединении. Сотрудник, который сидит часами за кропотливой работой, воспринимается как ответственный. Однако надо учитывать один нюанс: *концентрация такого типа человека будет разрушена, если он вынужден работать в условиях многопоточности, так как лучше всего его качества проявляются при однозадачности и последовательности задач*: выполнил одну - перешел на следующую. Также для продуктивности ему важны *тишина и уединение*.

Почерк такого человека выглядит как аккуратный, упорядоченный, разборчивый, мелкий и просторный (рисунок 1).

Внимание к деталям

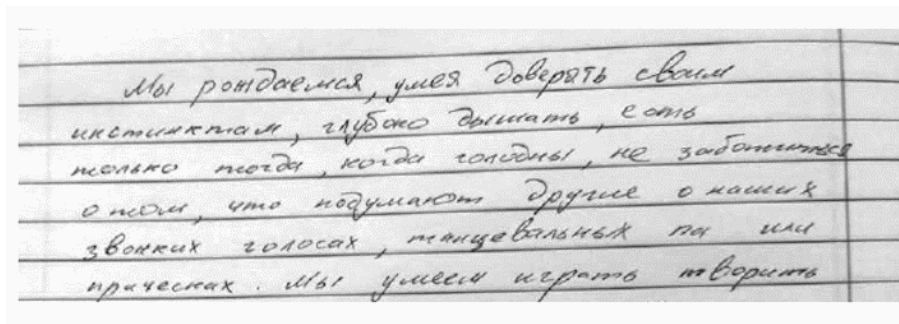


Рисунок 1

Ответственность как перфекционизм

Перфекционисты **сосредоточены на процессе и доведении задачи до идеального состояния**. Их понимание "ответственности" заключено в том, чтобы отточить вверенное им до мельчайших деталей. Они не позволяют себе сделать "тяп-ляп", выдвигают строгие требования к себе и качеству своей работы.

У перфекционистов ярко выраженная **процессная мотивация**. Другими словами, *они не заинтересованы закончить, они заинтересованы делать и переделывать*. Именно поэтому они бесконечно возвращаются к, казалось бы, законченному делу, чтобы выявить в нем огрехи и исправить. Перфекционисты *нуждаются в подталкивании и контроле*, потому что результат - это не их приоритетная мотивация. Но если вы с этим переборщите - сжатые сроки, мотивация по результату, то перфекционист уйдет, потому что вы не мотивируете его на то, что ему действительно нравится.

Почерк такого человека выглядит как **избыточно аккуратный, педантичный не только в написании букв, но вплоть до расположения текста**. Так, показанный на [рисунке 2](#) почерк очень ровный и каллиграфичный, причем он таким и останется даже без заданных линий строк. Обратите внимание, что предыдущий образец почерка ([рисунком 1](#)) тоже каллиграфичный и разборчивый, но в графологии есть правило: "Чем сильнее выражено качество, тем сильнее выражен признак в почерке". Перфекционизм - это педантичность и аккуратность, возведенные в абсолют, поэтому и ровность, аккуратность почерка тоже будет чрезмерна, как на этом образце. Первый образец по сравнению с этим выглядит более естественным, правда?

Перфекционизм

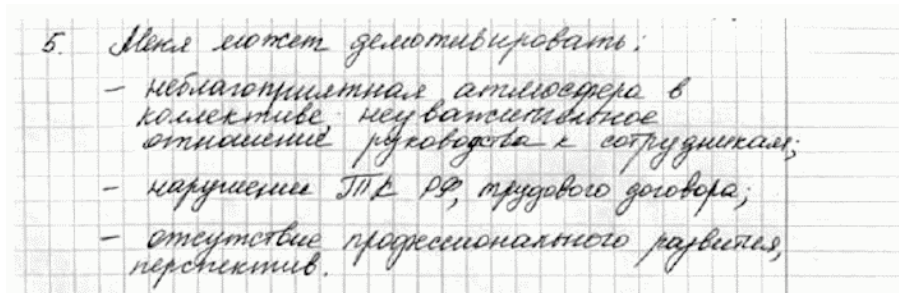


Рисунок 2

Ответственность как поиск одобрения

Есть группа людей, которые зависят от позитивной оценки. Они боятся ошибиться, потому что тогда все подумают про них плохо. Для таких людей важно заслуживать любовь или одобрение, "покупая" ее услугами, хорошим отношением, приветливостью и готовностью помочь. **Самооценка таких людей зависит от внешней обратной связи.** Одобрение - они чувствуют себя хорошо, раскритиковали - против этого нет внутренних опор, любая критика преумножается внутри в несколько раз. Поэтому от чужого неодобрения они бегут как от огня и их "ответственность" рождается как страх ошибки и критики.

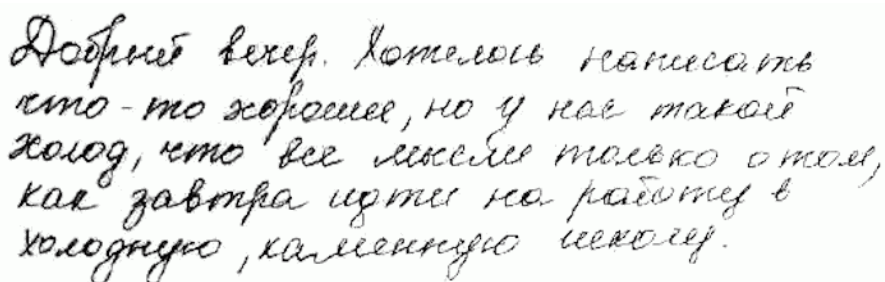
У людей такого типа *страх ошибки может быть таким сильным, что они попросту могут сбежать, потому что предвидят, что не справятся.* В нашей практике была девушка такого типа, которая взяла на себя новый проект и очень старалась в нем преуспеть. Но когда поняла, что не справляется, вместо того, чтобы попросить помощи и признать свою ошибку (переоценила себя, не хватает знаний), она предпочла сбежать, перестала выходить на связь.

Сотрудники такого типа часто характеризуются как ответственные, потому что им выгодно, что их любят и на них полагаются. Но страх осуждения может оказаться сильнее, когда задача содержит много неизвестных переменных, когда необходимо тестировать, экспериментировать и действовать по наитию. Они хотят гарантий, человеческого отношения, похвалы, ощущения нужности и уверенности в завтрашнем дне.

Почерк такого человека выглядит как аккуратная пропись, близкая к каллиграфичной "школьной" стилистике.

На рисунке 3 видно, что, несмотря на то что это почерк взрослого человека, он сохранил опору на стилистику прописи. Даже сейчас почерк по стилистике напоминает работу из школьной тетради. Вот эта прописная стилистика, помноженная на старательность, для нас и показательна в данном образце.

Поиск одобрения



Добрый вечер. Хотелось написать
что-то хорошее, но у нас такой
холод, что все лежит только о том,
как завтра идти на работу в
холодную, каменную школу.

Рисунок 3

Ответственность как упорство

Есть категория людей, для которых **важно доводить дела до конца и быть верным своей цели.** Они не останавливаются перед препятствиями, у них достаточно смелости, чтобы преодолеть барьеры. Они производят впечатление целеустремленных, смелых людей. Обычно

нетерпимы к халтуре и неопрятности, поэтому мы часто говорим про них - "ответственные люди". На самом деле за таким проявлением ответственности лежит *строгость к себе и окружающим, а также идея упорного личного труда, когда человек добивается результатов сам, не возлагая надежды на окружающих*. Часто люди с таким графологическим набором - **трудоголики**.

Усилия таких людей возрастают с количеством препятствий. Другими словами, возникает спортивный интерес. А еще такие люди нацелены на действие при отсутствии бюрократических проволочек, так как избыточное процессирование их раздражает. Вовлеченность таких людей расцветает особенно, когда есть конкуренция, борьба. Это может быть борьба как с внешним "врагом", так и с внутренним. Например, лень, халатность, беспорядок. *Берегите таких сотрудников от выгорания и переработок, потому что они к ним склонны - привыкли упорно трудиться и брать на себя многое*. Их ответственность проявляется в режиме преодоления и многозадачности.

Почерк выглядит как динамичный и угловатый. На рисунке 4 есть и динамика (стремительность почерка), и мягкие углы (хотя более острые тоже допускаются). Динамичными и одновременно угловатыми почерками пишут люди, которые не сворачивают с выбранного пути и имеют внутреннюю силу, чтобы преодолевать препятствия.

Упорство

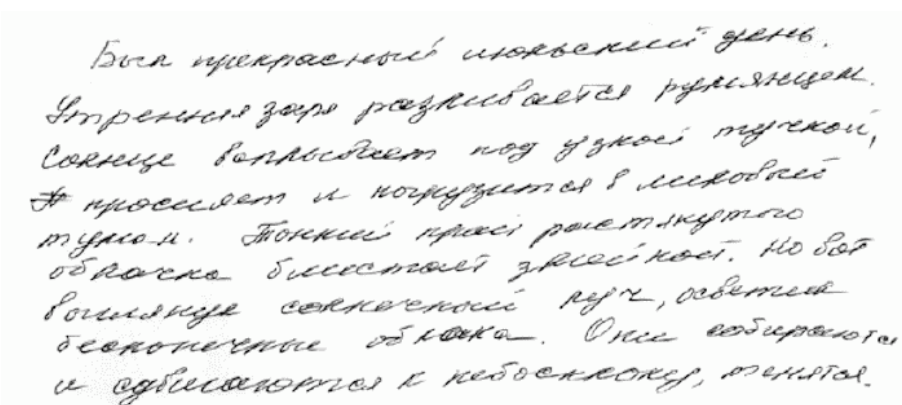


Рисунок 4

Ответственность как гиперконтроль

У сотрудников с таким видом ответственности имеется **выраженный архетип "родителя"**. Мы часто воспринимаем гиперконтроль как проявление ответственности. Девиз таких людей - **хочешь сделать хорошо, сделай сам**. Любят контролировать и наставлять. К людям относятся сверху вниз, потому что "родитель" ощущается как фигура, которая выше вас. Не на физическом уровне, конечно, а на уровне восприятия. Поэтому, пожалуйста, не путайте с высокомерием. Это про то, что рядом с таким человеком вы чувствуете, что вас опекают или контролируют. При всем при этом "родитель" может быть приятным, доброжелательным человеком, просто слишком заботливым или опекающим. Он как бы стремится взять ситуацию под контроль и сам решить все проблемы, в том числе и ваши.

Но надо понимать, что рядом с "родителем" должны быть "дети". Поэтому *если у вас есть*

руководитель с архетипом "родителя", то риск может быть в том, что сотрудники рядом с ним не развивают свою инициативу и ответственность, ведь "родитель" берет эти функции на себя. Инфантильным людям рядом с таким человеком удобно и уютно, но что если сотрудники внезапно останутся без своего "родителя"? Например, он заболел или переведется в другой отдел. Справедливости ради надо сказать, что такой человек может воспитывать личным примером, потому что сам своим подходом показывает пример самостоятельности и способности решать проблемы в одиночку.

Его почерк выглядит как напряженный, сжатый и тесный. Обратите внимание в рисунке 5 на тенденцию к тесноте, когда **почерка на листе бумаги больше, чем "воздуха"**. В данном образце сжатости сочетаются с углами, но углы не обязательны. Почерк может быть сжатым и мягким.

Гиперконтроль

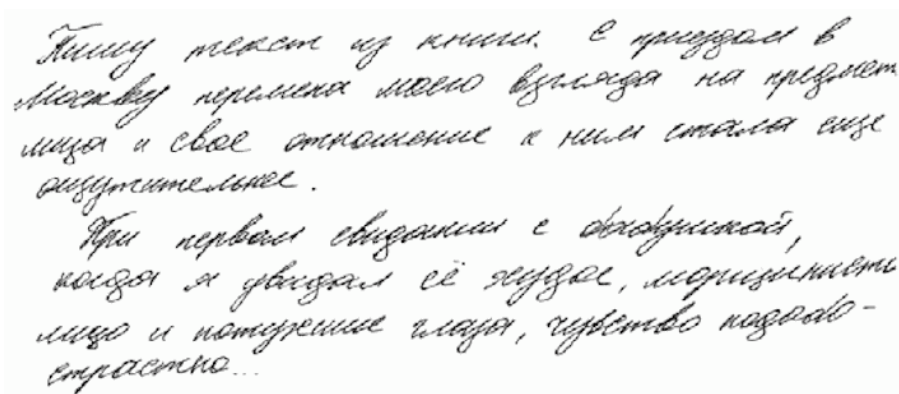


Рисунок 5

Ответственность как избыточная инициатива

Инициативные, многозадачные сотрудники, которые **могут легко выполнять многопоточные функции**, часто воспринимаются нами как ответственные. Ведь они проявляют инициативу, берут на себя дополнительные функции и занимают активную позицию в компании.

Причина подобной инициативы в том, что *психика таких людей требует стресса*. Когда нет движения, цейтнота, когда на горизонте все спокойно, а рабочий день размеренный, не насыщенный событиями, то им скучно. Такие люди отмечают, что в режиме покоя их энергия как будто пропадает, появляется вялость. Возможно, апатия. Сложнее себя "раскачать". Избыточной инициативой их психика стремится сохранить тонус.

Сохранять ответственность такого типа сотрудников руководитель должен, обеспечивая им баланс между занятостью и отдыхом. Первое нужно, чтобы поддерживать их тонус и чувство нужности, второе - чтобы они не перерабатывали. Потому что именно они больше всего склонны к выгоранию и демотивации вследствие усталости. Причем они не понимают, как попадают в такое состояние, потому что не обращают внимания на усталость.

Почерк такого человека выглядит как динамичный и тесный. Обратите внимание на

рисунке 6, что, несмотря на небольшой размер букв, текст все равно написан плотно. **Динамичность - стремительность почерка**, когда он быстро "течет" к правому краю листа. Динамичность почерка - это скорость мышления, а в связке с теснотой строк означает, что человек склонен к многозадачности и активности.

Избыточная инициатива

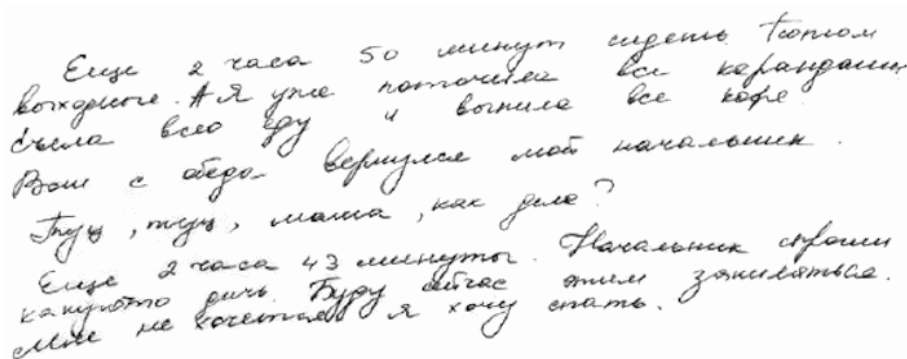


Рисунок 6

Итак, мы рассмотрели разные проявления ответственности. По нашему опыту, ответственности как перманентного качества не существует. Есть мотивация, которая вынуждает человека в определенном контексте брать на себя ответственность. Именно поэтому, выявив ответственность в том или ином ее проявлении, мы не можем быть уверены, что человек в разных ситуациях будет всегда оставаться таким. Задача компании и руководителя - сохранять контекст, при котором этот конкретный сотрудник с его конкретными особенностями будет хотеть проявлять нужные нам качества.

А. Самойленко
Руководитель проекта
и автор технологии
оценки персонала по почерку
"Графология для HR",
психолог,
бизнес-тренер

Подписано в печать

21.06.2021