

Букалов А. В., Карпенко О.Б.

СОЦИОНИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

Тема «соционика и менеджмент» необъятна, но мы кратко осветим ряд принципиальных моментов, связанных с применением соционических технологий в кадровом консалтинге.

Международный институт соционики начал использовать методы соционики в менеджменте еще в 1990 году. Когда мы только формировались, нас стали приглашать различные фирмы, организации и в Киеве, и в Москве, и в Сибири, чтобы мы их проконсультировали. И в результате в активе у Международного института соционики накопился опыт консультирования более 110 предприятий. Конечно, это совершенно разные организации и по направлению деятельности, и по структуре, и по численности. Среди них есть и торговые организации, и банки, и заводы, и производственные фирмы. Мы работали с 30-ю предприятиями РАО «Газпром» на Крайнем Севере. Это все — большой опыт. Как квинтэссенция этого опыта — несколько тезисов.

Как заказчики находят соционика и тех, кто их может проконсультировать?

1-й вариант, самый распространённый — по рекомендации: кто-то поработал с нами и дальше рекомендует своим коллегам, своим партнерам и т. д.

2-й случай — это руководители и топ-менеджеры, уже знакомые с соционикой: они что-то читали, что-то слышали, побывали на какой-то лекции и, заинтересовавшись, уже приглашают специалистов по соционике в свои коллективы.

3-я категория — это те, кто прошел семинары и тренинги. Поскольку регулярно проводятся соционические семинары-тренинги для менеджеров, то, конечно же, их участники понимают для чего это нужно, как это использовать и т. д. И тоже включаются в этот процесс.

4-я ситуация — те, кого привлекла реклама. Но она оказывается не самым эффективным способом привлечения внимания, потому что рекламы много, и потребителю, потенциальному заказчику трудно разобраться в том что именно ему нужно и выгодно.

Рассмотрим теперь формы работы с организациями, а именно разные стратегии консультирования:

- 1) **закрытая консультация**, когда мы консультируем только первое лицо — владельца или генерального директора. То есть, руководитель хочет для себя знать, что происходит в его коллективе. Конечно, большей частью это интровертная стратегия, интроверты этим пользуются чаще, но, тем не менее, даже некоторые экстраверты, когда попадают в сложную, неоднозначную ситуацию, прибегают к этому варианту. В этом случае нами проводится экспертиза коллектива, консультация первого лица, а дальше руководитель решает, давать ли информацию своим заместителям или руководителям подразделений и в каком виде. Обычно, если такая передача информации и происходит, то очень дозированно, выборочно.
- 2) **открытая консультация**. Как правило, это происходит после проведения корпоративного тренинга, и тогда мы консультируем всех членов коллектива, кто обращается к нам. В этой ситуации со всеми руководителями подразделений, которые побывали на нашем тренинге, мы разбираем их проблемы, связанные с кадрами, расстановкой людей и т. д. Естественно, отдельно проводится и консультация для руководителя.

С нашей точки зрения, открытая стратегия обладает определенными преимуществами.

В случае закрытой консультации все дальнейшие решения принимает руководитель единолично, и, как правило, эти решения носят завуалированный характер, и их связь с проведенной в коллективе работой не всегда очевидна стороннему наблюдателю, хотя они и согласованы с нашими рекомендациями по реорганизации, перемещению кадров, слиянию подразделений (если ставился такой вопрос). Например, если соционический тип руководителя — *лого-сенсорный интроверт* (□●, ЛСИ, Хозяин), то он делает это так плавно и так медленно, что

кажется, будто нет вообще никакой связи между приездом социоников на предприятие и последующими шагами, осуществление которых может растянуться на 2–3 года. Надо понимать, что основная цель такой «скрытности» — избежать сопротивления происходящим переменам со стороны сотрудников.

Когда же речь идет об открытой консультации, то все происходит быстро, потому что все понимают, **что** происходит и **как** можно ситуацию изменить к лучшему, что надо сделать, какие шаги предпринять. В режиме диалога с руководителями подразделений и направлений происходит быстрая настройка, или перестройка, или реорганизация, которые не встречают сопротивления именно в силу понимания происходящего, «осознанной необходимости», как говорил Маркс. Потому что существует логика соционического процесса, которую руководители поняли в результате участия в соционическом семинаре-тренинге, и эта логика диктует, что делать.

Кстати, такое понимание очень сильно облегчает жизнь ряду людей, потому что часто сотрудники попадают в коллективы «не своей квадры». Например, руководитель из одной квадры окружен людьми из другой квадры, которые его не понимают, и это – источник мучений, как для него, так и для коллектива. Нам нередко после тренингов или консультаций задают вопрос: «Может, мне перейти туда-то, потому что я здесь чувствую себя крайне дискомфортно?». У нас есть дополнительные критерии, как оценить целесообразность такого перехода, и, конечно, мы обсуждаем такого рода ситуации и даем советы. Бывает, что, скажем, □● (ЛСИ, *Хозяин*) попадает в 3-ю квадру и чувствует себя там чрезвычайно дискомфортно: он не понимает, что происходит, как эти люди обращаются с финансами, как обсуждают проблемы и как принимают решения. Когда такому человеку говоришь: «Есть подразделение, где преобладает 2-я квадра, и для Вас стиль их работы будет ближе», он с удовольствием туда переходит.

Есть еще 3-й вид консультации:

3) **дополнительная экспертиза коллектива**, когда основной состав уже известен и проанализирован, но речь идет о приеме новых сотрудников, как правило — ключевых: топ-менеджеров, региональных менеджеров, менеджеров по продажам или тех, кто связан с направлениями, важными для жизни организации. Даже если служба кадров предприятия знает и применяет соционику, в ситуациях существенных кадровых перестановок, организации новых структурных подразделений или появления новых направлений деятельности (и, соответственно, необходимости в новых сотрудниках), руководители предпочитают в этих серьезных случаях обратиться к профессионалам. И тогда мы выступаем как консультанты.

Например, растет большая организация — была группа компаний, она превращается в холдинг, значит, постоянно расширяется зона деятельности — строительство, туризм, компьютерные технологии и т. д. Подразделения осваивают разные сферы, и перед руководителями встает вопрос: «Мы создаем новый бизнес, а как под них подбирать людей?». Для социоников это очень интересные задачи.

Естественно, что различные виды деятельности требуют совершенно различных подходов, и надо учитывать специфику. В сфере продаж одно дело — торговля, совсем другое — сетевой маркетинг. Или агенты по продажам товаров и услуг, скажем — страховые агенты, — это разные виды деятельности, специфика разная, хотя, казалось бы, в обоих случаях это агенты по продажам.

Если руководитель знает хотя бы основы соционики, он может избежать массы ошибок при подборе персонала. Некоторые руководители интересным образом решают частные вопросы управления. Например, один руководитель ■△ (ЛИЭ, *Предприниматель*) искал секретаря, причем основное требование у него было такое: преданность организации, лояльность. И он избрал такую тактику: в секретари он принимает женщин-■△ (ЭИЭ), а представительницам этого типа действительно свойственна преданность организации, именно не конкретному лицу, а организации как структуре. И в его фирме мы видим, что секретари меняются, но тип у них один и тот же — ■△ (ЭИЭ).

В другом случае, в торговой организации у руководителя ■△ (ЛИЭ) в близком окружении не было *дуала* — □● (ЭСИ), хотя, видимо, он нуждался в такой *дуальной* поддержке. Он

этого не осознавал, но нашел выход: выбрал в помощники двух женщин — □● (ЛСИ) и ▣▲ (ЭИИ), одновременно. И от одной он требовал по 2-й функции, по *волевой сенсорике* (●), а от другой — по 1-й функции, по *этике отношений* (▣). Причем, те ошибки, которые совершала ▣▲ (ЭИИ) в организационной деятельности, в принятии каких-то конкретных, *сенсорных* решений, он с легкостью прощал. Другое дело, что клиентам приходилось не вполне комфортно, когда они наталкивались на некоторую беспомощность ▣▲ (ЭИИ) в этих вопросах.

При исследованиях в коллективах ярко видна специализация квадр. Вот пример: строится завод по добыче байкальской воды. Байкальская вода очень ценная, изумительной чистоты, с удивительными биологическими свойствами. Кто реализует новый проект? Первая квадра! И неслучайно возникли ■○ (ЭСЭ) и ▲□ (ИЛЭ), которые взяли на себя всю первичную разработку нового проекта.

Как только речь идет о новых начинаниях, новых проектах, новых нишах деятельности, таких, которыми еще никто не занимался, или о переносе научных достижений в сферу продаж и технологий — всегда возникает первая квадра. Всегда мы видим там, прежде всего, *экстравертов* — ■○ (ЭСЭ) и ▲□ (ИЛЭ). Чуть позже подтягиваются □▲ (ЛИИ) и ○■ (СЭИ). ○■ (СЭИ) иногда выступают меценатами для каких-то проектов, зачастую из интереса, не рассчитывая на финансовую отдачу.

Вторая квадра занимает лидирующие позиции в построении организационных структур и управлении ими. Не имеет значения, большая организация или маленькая. Представители второй квадры четко понимают, что принципы управления одни и те же.

Третья квадра лучше всего проявляет себя в продажах, в торговле, везде, где есть ориентация на быстрый оборот капитала, финансирование проектов, которые достаточно быстро дают отдачу.

Иногда наблюдаются столкновения между представителями 2-й и 3-й квадр, потому что когда начинается бизнес, например возникает сеть магазинов, то неизбежно появляется организационная, административная структура внутри организации, и тут-то собирается 2-я квадра. В сфере продаж, в магазинах, конечно, среди продавцов очень много людей, чьи соционические типы принадлежат третьей квадре. И мы часто наблюдаем такие столкновения, когда старший менеджер, например □● (ЛСИ), выходит из офиса в торговый зал и начинает требовать от ●▣ (СЭЭ) и ■△ (ЛИЭ) соблюдения субординации, процедуры и т. д. Такое «перетягивание каната», столкновение представлений о том, как должен быть организован процесс и как должны идти дела, очень интересно наблюдать, но на деле это чревато серьезными конфликтами и, в конечном итоге, ущербом бизнесу. Поэтому приходится «разруливать» ситуацию.

Четвертая квадра — это сфера сервиса, ремонта, качественного обслуживания, повседневной хозяйственной деятельности, налаженных производственных процессов. В больших организациях представителей этой квадры можно встретить в административно-хозяйственной сфере в широком смысле этого слова. Это также сфера продаж и обслуживания качественной техники, техники от проверенных производителей. Поскольку понятие «качество» находится в ценностях этой квадры, то ее представители — и отдельные люди, и целые коллективы — очень серьезно относятся к сертификации, подтверждению своей квалификации и т. д. Для 4-й квадры совершенно непонятно, как можно, например, сложную технику, требующую грамотной настройки и квалифицированного обслуживания, продавать с большим дисконтом, в супермаркетах, «буквально как картошку», что с легкостью и с удовольствием делает 3-я квадра, обращая внимание, в первую очередь, на цену и прибыль и лишь в последнюю очередь — на имя производителя.

Интересно, что, если раньше, в 90-х годах, наши заказчики были преимущественно из 2-й квадры, особенно □● (ЛСИ), то сейчас в большинстве своем это представители 3-й квадры, прежде всего ●▣ (СЭЭ, *Политик*), чуть реже ■△ (ЛИЭ, *Предприниматель*) и даже, как ни странно, это ▣● (ЭСИ, *Хранитель*). Потому что те, кто прошли соционический тренинг, понимают, зачем нужна соционика. Один ▣● (ЭСИ), заместитель генерального директора по кадрам в большой корпорации, сказал с сожалением: «Я всю жизнь был как слепой котенок: видел отношения, но не понимал, отчего они возникают». То есть, отношения между людьми видел прекрасно, но не понимал причин, внутренних механизмов этих отношений. Соционика прояс-

нила ему суть отношений, и это стало для него колоссальным открытием.

Помимо квадратной специализации в распределении сфер деятельности, мы четко наблюдаем сменяемость фаз развития организации. Момент зарождения первичной идеи и создания первичной структуры на энтузиазме, то, что называется фазой «тусовки» в менеджменте, можно сопоставить с фазой α и первой квадратой. Далее приходит очередь процесса механизации, то есть создания организационной структуры и наведения определенного организационного и функционального порядка. И тут на первые роли выходят представители второй квадраты. Потом возникает внутренняя конкуренция: мы организацию создали, начали что-то делать, а теперь надо еще и продавать — завоевывать рынок, привлекать покупателей, бороться с конкурентами. В это время очень востребована 3-я квадра. А дальше фокус внимания переносится на управление качеством, на совершенствование технологий, на сервис, связанный с продажей и послепродажным обслуживанием. И это — время 4-й квадраты.

И, наконец, надо сказать о тревожном процессе, который сейчас происходит. Особенно ярко это видно в России и на Украине и связано с большими энергогенерирующими корпорациями типа. На смену управленцам 2-й квадраты (а это не просто управленцы — это компетентные инженеры, как правило, выросшие внутри этой профессиональной сферы) приходят топ-менеджеры, несущие дух 3-й квадраты. Не обязательно это представители 3-й квадраты, но связанные с её духом, ориентированные прежде всего на продажи, только на наибольшую прибыль, стремящиеся выжать максимум из того, что им поручили. Они зачастую не связаны своей биографией с этой сферой деятельности, для них это — сего лишь бизнес-проект. И в результате они готовы пренебрегать многими принципиальными техническими моментами.

В 90-е годы мы работали с «Газпромом» и видели команду управленцев, которая «выросла на Северах». Тогда правление «Газпрома» состояло из людей, которые понимают тонкости дела, которым руководят, разбираются во всей специфике. Не случайно В. Черномырдин, даже став премьер-министром, еще несколько лет ежеутренне узнавал, какое давление в трубе. А вот команда, которая пришла потом, резко свернула инновационные проекты, то есть разработку новых месторождений. Стали строить много трубопроводов, ориентируясь на реализацию уже имеющегося преимущества, на продажу сырья. К счастью, «Газпром» по-прежнему 2-квдровая структура и обладает запасом прочности.

Хотим обратить внимание, что это — особенность 3-й квадраты и людей, которые захвачены духом 3-й квадраты, — они могут быть и представителями других типов, но действовать в рамках идеологии: «Давайте выжмем из этого максимальную прибыль из имеющегося». В торговле это хорошо, а вот когда речь заходит о сложных технологических производствах, то это может иметь печальные последствия.

Напомним обстоятельства аварии на Саяно-Шушенской ГЭС. Там произошел тот же процесс: были управленцы 2-й квадраты, еще советского периода, но прошла приватизация, пришла новая команда, никак не связанная с электротехникой, — люди, вообще не понимающие специфики всего этого процесса, того, что ГЭС — это сложное инженерно-гидрологическое сооружение, очень опасное, очень серьезное. Оказалось, что турбина ГЭС, разрушение которой привело к аварии с человеческими жертвами, дрожала и вибрировала на протяжении целого года. Бывший директор ГЭС еще за год до аварии предупреждал, что нельзя эксплуатировать оборудование в таких режимах, что надо-что делать. Но в азартной погоне за прибылью новые руководители «выжимали» все до копейки и форсировали мощность, не вкладывая ничего ни в восстановление агрегатов, ни в ремонт.

Подобные процессы происходят как «разрыв» в эволюции организации, как фазовый переход, как изменение агрегатного состояния вещества — было одно, стало другое; был кристалл и в результате нагрева превратился в пар.

То же самое мы наблюдали в Киеве на некоторых заводах, когда старых управленцев «выбрасывали» и им на смену приходили мальчики, наизусть знающие принципы менеджмента из учебника и пытающиеся из старого оборудования «выжать все что можно и чего нельзя», загоняя его в полный коллапс. А если такие процессы будут разворачиваться на атомных электростанциях? Ведь несмотря на жесткий государственный контроль, некоторые менеджеры на АЭС тоже иногда пытаются «выжать по максимуму».

Конечно же, эта ситуация чревата опасностями. Учитывая изношенность фондов, ма-

шин, оборудования, многие специалисты говорят, что страны СНГ стоят на пороге череды техногенных катастроф. Необходимо повышенное внимание к технологическим условиям эксплуатации.

Подобные процессы характерны не только для России и Украины. В аварии шаттла «Челенджер» в 1986 году с США определенную роль сыграли схожие обстоятельства. В этом смысле интересна книга воспоминаний Ричарда Фейнмана — известного физика, нобелевского лауреата. Он был в комиссии, которая расследовала причины этой аварии, и единственный «докопался до корней»: когда он начал выяснять причины происшедшего, его поразили не технические тонкости, а отношение руководителей NASA к этому проекту. Мы понимаем, что когда NASA была создана и осуществлялись первые полеты и даже полеты на Луну — это был 1-й период в жизни этого агентства как организации, фаза α . Во 2-й стадии — в 70-е годы — акцент внимания переместился на другие проекты. А запуски короткодействующих шаттлов — это 3-я фаза. И Фейнман обнаружил такое обстоятельство, которое его потрясло: что высшие менеджеры NASA и те, которые курировали этот проект, вообще не слышали тех, кто, собственно, занимался производством, конструированием и обслуживанием шаттлов, не общались с ними. То есть, сигналы оттуда вообще не доходили. Руководство решало свои политические вопросы, выбивало финансирование, делало пиар-акции, а производственная жизнь текла отдельно. И несколько лет было известно о проблемах с резиновыми прокладками в термоизолирующей обшивке шаттлов, об этой проблеме знали все технические службы, и руководство предупреждали неоднократно, но оно от этого просто отмахивалось, считая «копеечную проблему» (стоимость такой прокладки всего-то несколько долларов) недостойной своего внимания. И в результате «Челенджер» взорвался, и погибли люди.

Мы опять видим этот управленческий «разрыв» при сменяемости кадров и стратегий развития. Это очень важный момент, который надо учитывать. Наверное, меры надо принимать в государственном масштабе, потому что приватизация охватила 90% предприятий. Если менеджмент предприятий, тем более опасных, аварийно-предрасположенных, пренебрегает требованиями технологической безопасности в угоду максимальному получению прибыли, то здесь возникают большие проблемы.

Об авторах:

БУКАЛОВ Александр Валентинович — доктор философии в области психологии, доктор философии в области соционики, директор Международного института соционики, главный редактор журналов «Соционика, ментология и психология личности», «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология», «Психология и соционика межличностных отношений», «Физика сознания и жизни, космология и астрофизика». Провел более 115 экспертно-консультационных работ на предприятиях и организациях России, Украины и Германии. Автор более 200 научных и научно-исследовательских работ и методик в области соционики, психологии и менеджмента.

КАРПЕНКО Ольга Богдановна, доктор философии в области соционики, зам. директора Международного института соционики, зам. гл. редактора журнала «Менеджмент и кадры...». Эксперт-консультант, преподаватель соционики. Провела более 115 экспертно-консультационных работ на предприятиях и организациях России, Украины и Германии. Автор ряда научно-практических работ по соционике, психологии управления и менеджменту.