

Карпенко О. Б., Букалов А. В.

СОЦИОНИЧЕСКИЕ ТИПЫ НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Соционика находит свое применение в самых разных областях человеческой деятельности. С нашей точки зрения, одно из наиболее плодотворных направлений практического приложения методов соционики лежит в области подбора кадров и формирования коллективов, устранения и предотвращения конфликтных ситуаций, профориентации и работы с кадровым резервом. С 1991 г. сотрудниками Международного института соционики проведены консультации, соционическая экспертиза и кадровый аудит в коллективах более 110 производственных, транспортных и добывающих предприятий, муниципальных и государственных структур, банков и коммерческих фирм, учреждений здравоохранения и народного образования. Общее количество людей, с которыми мы беседовали и которых мы типировали (подчеркнем, что каждый раз это была индивидуальная беседа, а не использование теста или батареи тестов) превысило 3500 чел. С некоторыми коллективами наше сотрудничество продолжалось годами (до 7 лет), и за это время мы могли наблюдать развитие интертипных отношений между сотрудниками, динамику коллектива, реакцию на наши рекомендации и происходящие изменения. В процессе этой работы мы и наши заказчики многократно убеждались в истинности основных положений соционики, в том, что соционика обладает мощной предсказательной силой и в состоянии объяснить многие информационные и психологические процессы, протекающие в коллективе и обществе. Но в этой статье мы бы хотели обсудить частный вопрос: связаны ли способности и стремления руководить людьми с соционическими характеристиками, и если да, то с какими?

Для анализа взаимодействий в коллективе нам пришлось формализовать понятие «место человека в структуре управления». С этой целью мы выделили уровни управления. Несмотря на то, что иерархия в структуре организации может быть выражена в разной степени — нам встречались как образцово-иерархические «пирамидальные» структуры, с большим количеством хорошо выраженных уровней, так и в значительной мере «плоские», неформальные — от трех до пяти уровней управления можно выделить каждый раз. Меньше трех может быть, если только рассматривается «самая верхушка» (руководитель и его заместители) или если речь идет о совсем маленьком коллективе (до 5 человек). Больше 7 уровней в одном коллективе выделять нецелесообразно — это только усложняет анализ связей.

Первый уровень, естественно, включает «первых лиц». Должность руководителя первого уровня может носить разные названия: директор (как варианты — генеральный директор, председатель совета директоров и даже президент), начальник (управления, АТП, ПМК, ГОВД и т. д.), управляющий (треста, банка, фонда), министр, мэр, руководитель (компании или агентства). Иной раз первое лицо номинально занимает не самую высокую должность, называясь исполнительным директором или заместителем генерального директора, но и эта ситуация не может замаскировать его главную функцию — это **человек, принимающий решения**. Иногда он оказывается собственником или совладельцем предприятия, но и этот фактор полностью определяет степень его вовлеченности в дела предприятия и коллектива. Самое главное — это человек, болеющий за дело, отвечающий за него, если не по сути, то хотя бы по форме. И когда мы говорим, что «работаем в интересах первого лица», мы тем самым подчеркиваем, что эти интересы в наибольшей мере совпадают с интересами и целями коллектива и предприятия в целом, а его личностные и типологические особенности оказывают влияние на стиль управления всей организации. Практически всегда первый уровень занимает всего лишь один человек. Даже в ситуациях нескольких совладельцев или содиректоров функцию решающего голоса, «первого уровня» выполняет, в конечном счете, только один из них.

Второй уровень — это «верхушка управления». Заместители директора по разным

направлениям (финансовые, коммерческие, исполнительные, по производству, экономике или персоналу), главные инженеры и главные бухгалтеры, руководители филиалов или крупных подразделений. Совладельцы и содиректора — это тоже второй уровень. К нему же относятся главные или ведущие специалисты, чье слово может быть решающим в соответствующей области, чье мнение обязательно учитывают при принятии решения. В маленьких коллективах соответствующая должность может называться как-то совсем прозаически: старший менеджер, администратор, логист, бухгалтер. Важно не наименование, а то, какое место реально занимает этот человек в структуре управления, насколько он вовлечен в процесс принятия решений. Даже то, есть ли у него подчиненные или нет (хотя у руководителей 2-го уровня они почти всегда есть), не столь уж важно — он может быть единственным на предприятии, кто занимается этой сферой, но его деятельность важна для успеха всех.

Третий уровень мы коротко называем уровнем начальников отделов. В зависимости от специфики структуры предприятия на этом же уровне могут оказаться некоторые главные специалисты и руководители подразделений. Например, главный инженер, как правило, находится на 2-м уровне, а главный механик или главный энергетик чаще — на третьем (но иногда — и на 2-м), что легко понять, если сравнить интенсивность их производственных контактов и меру ответственности. Начальники цехов (или участков), заведующие складами и менеджеры торговых залов, все те, кто руководит отдельным направлением и другими людьми, попадают на этот уровень. На нем же мы можем встретить председателя профкома или, скажем, офис-менеджера, если в данном конкретном коллективе эти должности сопряжены с принятием решений и управлением другими людьми в той же мере, что и у других людей, находящихся на 3-м уровне. Иногда на небольшом предприятии с «горизонтальной», слабо выраженной структурой на 3-й уровень попадают сотрудники, наименования должностей которых ничего не говорят о руководстве другими людьми (скажем, плотник или менеджер), но в процессе беседы с руководителем или с сотрудниками выясняется, что у этого плотника есть под началом ученик, а у менеджера — продавцы или торговые представители, либо работа этого конкретного менеджера или плотника выделяется как отдельный участок, за который он несет всю ответственность. В структуре школы учителя также окажутся на 3-м уровне.

Коротко можно сказать, что **1–3 уровни управления — это уровни руководителей**. Сотрудник такого уровня по отношению к другим сотрудникам чаще выступает как руководитель, а не как исполнитель, он несет ответственность за определенный участок работы (в выполнении которой участвуют другие сотрудники) и его решения оказывают влияние на работу всего коллектива.

При этом существует значительная разница в уровне мышления и уровне принятия решений между руководителями 1–2-го и 3-го уровней. Однажды мы получили возможность убедиться в этом на собственном опыте, когда вели семинары-тренинги «Основы соционики в эффективном менеджменте» почти в одно и то же время, в одном и том же месте для двух разных групп. В первой группе участники в большинстве своем были либо руководителями, либо заместителями руководителя, то есть почти вся группа принадлежала к 1–2 уровням управления. Программа наших тренингов, собственно, и родилась из общения с руководителями-заказчиками и направлена на то, чтобы дать руководителю новый инструмент описания и анализа явлений, происходящих в коллективе и в обществе. Участники этой группы буквально схватывали информацию на лету, легко выделяли главное в нашей программе, обходили второстепенные детали и активно задавали нам вопросы, пусть даже лежащие несколько в стороне от основной темы, но относящиеся к практике их управленческой деятельности. В целом это было очень активное, даже напряженное взаимодействие, и мы видели, что каждый из участников тут же пытается осмыслить новую информацию и соединить ее со своим опытом, обобщая и отбрасывая частности. Вторая группа состояла из начальников отделов и руководителей подразделений. И хотя у каждого из участников под началом находились другие сотрудники, формально каждый из них тоже был руководителем, но их способ взаимодействия с новым знанием был существенно иным. Они очень внимательно слушали, подробно все записывали, но гораздо менее охотно задавали вопросы и участвовали в игровых ситуациях. С нашей точки зрения, в освоении новой информации они продвигались небольшими шажками, не пытаясь забежать вперед или уклониться в сторону. И хотя нам проще было вести семинар-тренинг во второй

группе, интереснее было с первой. Вот тогда-то мы и сформулировали тезис, что **руководитель отличается от подчиненного способом обработки информации**. Именно обобщенный, целеустремленный подход к оценке событий и фактов позволяет ему принимать решения быстрее и продуктивнее.

Таблица 1. Типы на уровнях управления.

Типы	Уровни							Итого
	1	2	3	4	5	6	7	
▲□ (ИЛЭ)	3	7	16	17	10		3	56
○■ (СЭИ)	2	8	24	38	27	5	7	111
■○ (ЭСЭ)	14	22	82	67	29	3	10	227
□▲ (ЛИИ)	1	4	15	22	7	6	7	62
■△ (ЭИЭ)	7	31	63	69	31	2	6	209
□● (ЛСИ)	8	15	42	36	14	1	3	119
●□ (СЛЭ)	11	24	66	56	24	7	10	198
△■ (ИЭИ)	1	7	24	43	18	8	4	105
●□ (СЭЭ)	9	25	51	84	31	12	3	215
△■ (ИЛИ)	4	17	32	25	21	7	3	109
■△ (ЛИЭ)	18	40	102	115	31	17	10	333
□● (ЭСИ)	12	23	101	119	59	23	14	351
■○ (ЛСЭ)	8	24	50	37	14	2	3	138
□▲ (ЭИИ)	1	9	27	51	33	10	5	136
▲□ (ИЭЭ)	6	9	20	42	16	5	1	99
○■ (СЛИ)	4	10	41	31	15	6	8	115
Всего	109	275	756	852	380	114	97	2583

Четвертый уровень уже относится к уровням исполнителей. В больших коллективах на 4-й уровень попадают заместители начальников отделов или, скажем, начальники участков цехов, руководители бригад. В совсем небольшом коллективе на этом уровне оказываются рядовые исполнители, и иногда этим уровнем исчерпывается вся структура управления. Однако в большинстве случаев сотрудники 4-го уровня не замыкают иерархическую цепочку, «под ними» оказываются подчиненные, даже если это подчинение не столь уж явно и формально.

Пятый уровень — уровень рядовых исполнителей. В зависимости от того, насколько крупная и иерархически выстроенная структура нами анализируется, на 5-м уровне могут оказаться как рядовые инженеры, механики, бухгалтеры (в небольшом коллективе), так и начальники отделов (если эти отделы включены в структуру департаментов и управлений).

Следует помнить, что нахождение сотрудника на том или ином уровне управления ничего не говорит о его квалификации, образовании и даже способности к руководству. Это, скорее, оценка его удаленности от «первого лица», мера участия в тех глобальных задачах, которые решает предприятие. Когда мы работали с большим отделом АСУ (свыше 70 чел.) предприятия Надымгазпром, то слышали как сотрудники этого отдела — высококвалифицированные программисты — с горечью говорили, что их считают кем-то вроде уборщиц. Мы поначалу были удивлены таким замечанием, но при анализе структуры управления вынуждены были отнести большинство сотрудников АСУ к 6-му и 7-му уровням управления, настолько они оказались отдалены от руководства предприятия и, соответственно, от процесса принятия решений. В другой структуре этим уровням соответствовали бы вспомогательные рабочие. Или, например, в большой торгово-производственной фирме на 6-м и 7-м уровнях управления оказываются работники складов, сборщики и монтажники, в то время как 4–5 уровень занимают не только начальники участков, но и рядовые офисные сотрудники, связанные с продажей товаров, производимых фирмой, торговые представители и продавцы. И если для программиста из

АСУ НПП карьерный рост и достижение 3–4 уровня управления на том же предприятии представлялся почти невозможным в силу разницы между спецификой его образования и направленностью деятельности предприятия в целом, то монтажник вполне может дорасти до начальника участка, цеха или даже начальника производства (3-й уровень) не покидая свою фирму, либо «перейти в офис» в сферу сервиса или продаж.

Итак, **шестой и седьмой уровни** — это «трудовые пчелы», низовые работники или линейный персонал, удаленный от руководства, исполнители производственных и вспомогательных операций.

В таблице 1 приведена информация о распределении соционических типов на разных уровнях управления в нашей выборке. Всего в эту выборку попали 2583 чел. Пенсионеры, учащиеся и студенты, соискатели вакансий, не прошедшие отбора или не вошедшие в те структуры, которые мы анализировали, из этой выборки исключены. Естественно, что количество людей, находящихся на том или ином уровне управления, растет от 1-го уровня к 3-му и спадает от 4-го к 7-му. С одной стороны, руководителей меньше, чем подчиненных. С другой стороны, мы анализировали, прежде всего, управленческие команды, а потому низовые сотрудники в меньшем количестве представлены в нашей выборке.

В таблице 2 те же данные представлены в процентах.

Таблица 2. Типы на уровнях управления (в %).

Типы	Уровни						
	1	2	3	4	5	6	7
▲□ (ИЛЭ)	5%	13%	29%	30%	18%	0%	5%
○■ (СЭИ)	2%	7%	22%	34%	24%	5%	6%
■○ (ЭСЭ)	6%	10%	36%	30%	13%	1%	4%
□▲ (ЛИИ)	2%	6%	24%	35%	11%	10%	11%
■△ (ЭИЭ)	3%	15%	30%	33%	15%	1%	3%
□● (ЛСИ)	7%	13%	35%	30%	12%	1%	3%
●□ (СЛЭ)	6%	12%	33%	28%	12%	4%	5%
△■ (ИЭИ)	1%	7%	23%	41%	17%	8%	4%
●□ (СЭЭ)	4%	12%	24%	39%	14%	6%	1%
△■ (ИЛИ)	4%	16%	29%	23%	19%	6%	3%
■△ (ЛИЭ)	5%	12%	31%	35%	9%	5%	3%
□● (ЭСИ)	3%	7%	29%	34%	17%	7%	4%
■○ (ЛСЭ)	6%	17%	36%	27%	10%	1%	2%
□▲ (ЭИИ)	1%	7%	20%	38%	24%	7%	4%
▲□ (ИЭЭ)	6%	9%	20%	42%	16%	5%	1%
○■ (СЛИ)	3%	9%	36%	27%	13%	5%	7%
Всего	4%	11%	29%	33%	15%	4%	4%

По критерию хи-квадрат данные таблицы 1 демонстрируют явное отличие от случайного (равномерного) распределения ($p < 0,001$). В дальнейшем мы проанализируем те соционические факторы, которые могут создавать эту неравномерность, а пока приведем диаграмму 1, представляющую эти данные графически. На диаграмме видно, что «поведение» одних типов (например, ■△ (ЭИЭ) и ■△ (ЛИЭ)) очень близко к «среднему», а другие сильно выбиваются из общей картины — одни в сторону руководителей (например ■○ (ЛСЭ)), другие в сторону подчиненных (например □▲ (ЭИИ)). При этом хотелось бы явно отметить, что представители всех типов встречаются практически на всех уровнях управления. Это говорит о том, что **нет типов, априори неспособных руководить или подчиняться.**

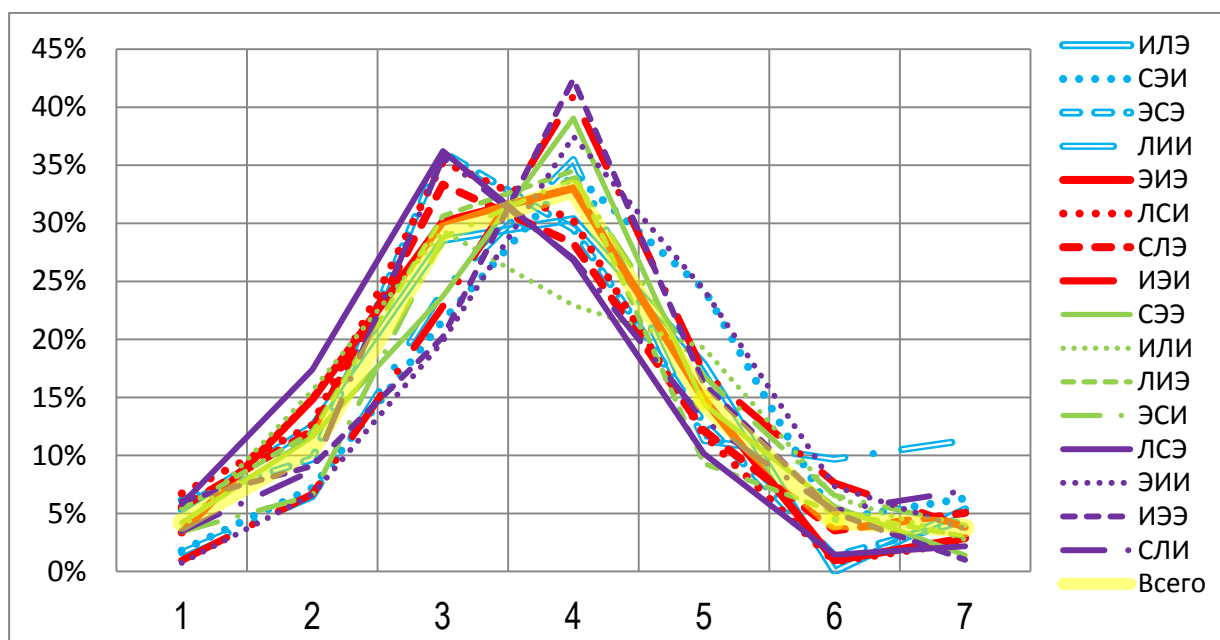


Диаграмма 1. Типы на уровнях управления.

Чтобы наши данные стали более наглядными, целесообразно их сгруппировать. Вначале объединим уровни 1–2 и 5–7 (просуммируем количество людей на них).

Таблица 3. Группировка по четырем уровням.

Типы	Уровни				В % от типа			
	1–2	3	4	5–7	1–2	3	4	5–7
▲□ (ИЛЭ)	10	16	17	13	18%	29%	30%	23%
○■ (СЭИ)	10	24	38	39	9%	22%	34%	35%
■○ (ЭСЭ)	36	82	67	42	16%	36%	30%	19%
□▲ (ЛИИ)	5	15	22	20	8%	24%	35%	32%
■△ (ЭИЭ)	38	63	69	39	18%	30%	33%	19%
□● (ЛСИ)	23	42	36	18	19%	35%	30%	15%
●□ (СЛЭ)	35	66	56	41	18%	33%	28%	21%
△■ (ИЭИ)	8	24	43	30	8%	23%	41%	29%
●■ (СЭЭ)	34	51	84	46	16%	24%	39%	21%
△■ (ИЛИ)	21	32	25	31	19%	29%	23%	28%
■△ (ЛИЭ)	58	102	115	58	17%	31%	35%	17%
■● (ЭСИ)	35	101	119	96	10%	29%	34%	27%
■○ (ЛСЭ)	32	50	37	19	23%	36%	27%	14%
■▲ (ЭИИ)	10	27	51	48	7%	20%	38%	35%
▲■ (ИЭЭ)	15	20	42	22	15%	20%	42%	22%
○■ (СЛИ)	14	41	31	29	12%	36%	27%	25%
Всего	384	756	852	591	15%	29%	33%	23%

Диаграмма 2 графически представляет правую половину таблицы 3 (процентное распределение представителей соционического типа по уровням управления).

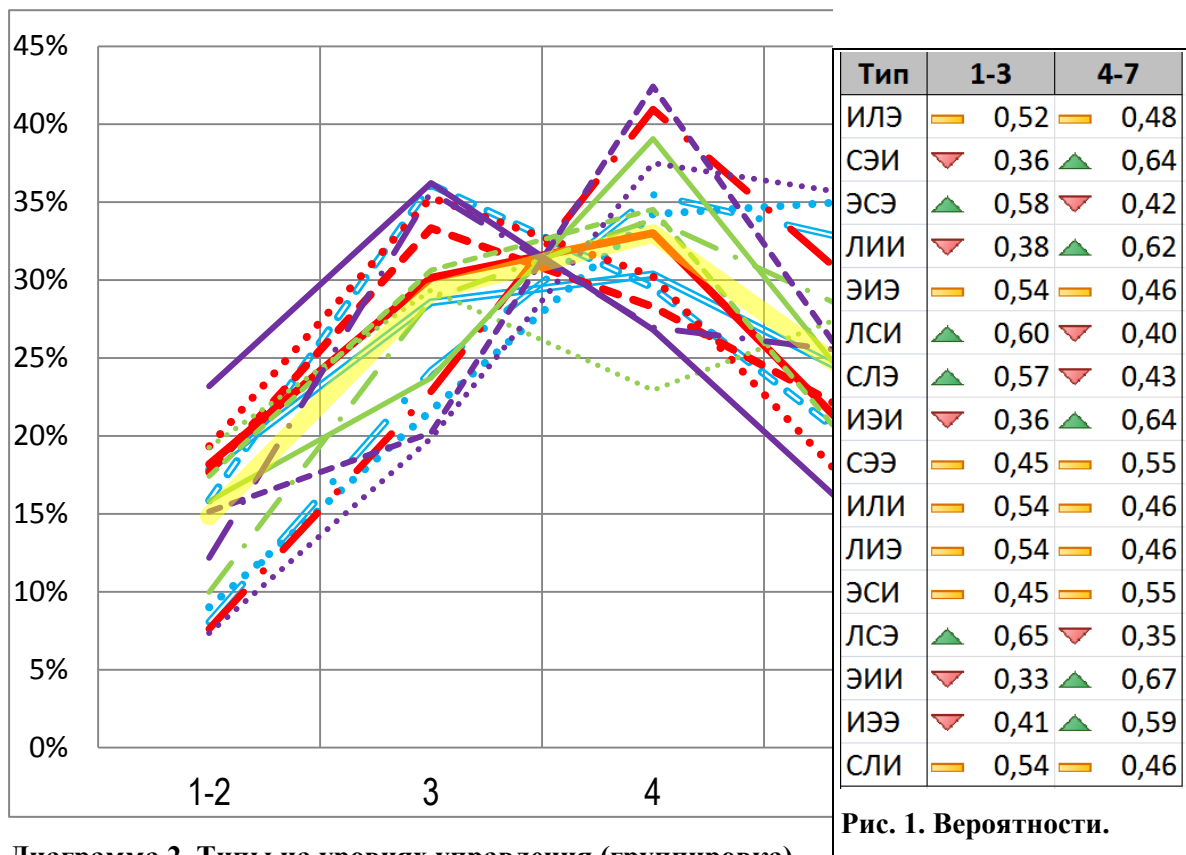


Рис. 1. Вероятности.

Диаграмма 2. Типы на уровнях управления (группировка).

Здесь уже явно видно, что одни типы смещаются в сторону «руководства», а другие в сторону «подчинения». Критерий хи-квадрат также подтверждает эту неравномерность.

Объединим уровни еще более явно: 1–3 — руководители, 4–7 — подчиненные. Таблица 3 содержит эти данные, а диаграмма 3 представляет их графически.

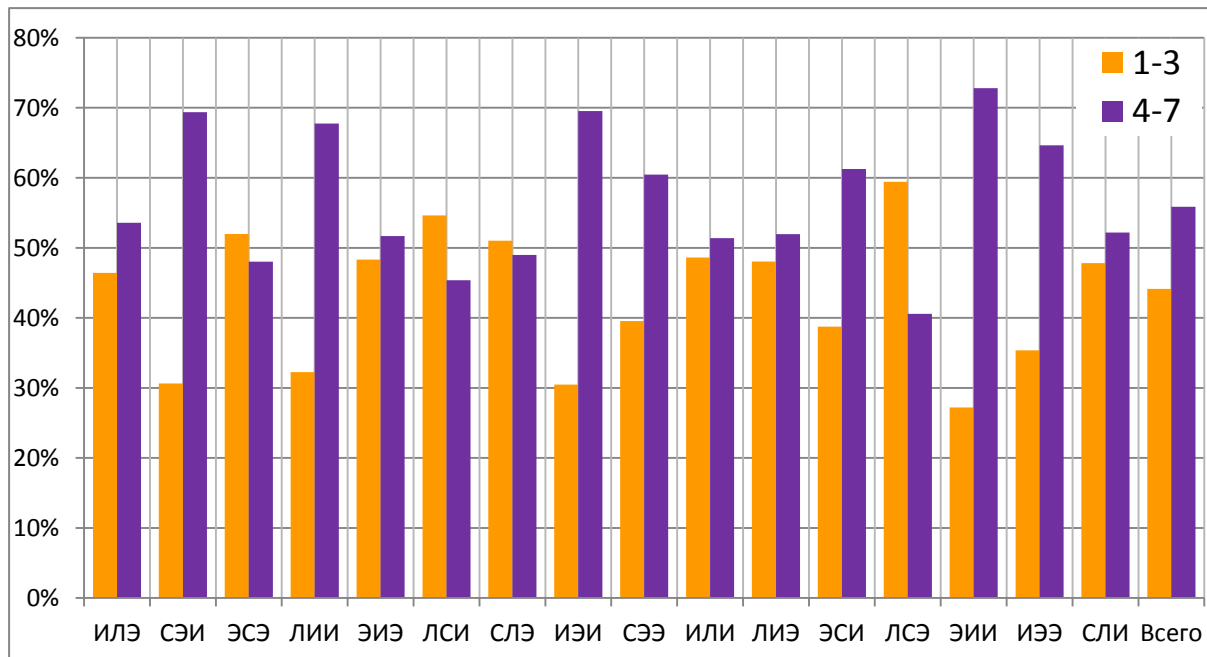


Диаграмма 3. Представители соционических типов — руководители (1–3) и подчиненные (4–7).

Таблица 3. Руководители — подчиненные.

Типы	Уровни		В % от типа	
	1–3	4–7	1–3	4–7
▲□ (ИЛЭ)	26	30	46%	54%
○■ (СЭИ)	34	77	31%	69%
■○ (ЭСЭ)	118	109	52%	48%
□▲ (ЛИИ)	20	42	32%	68%
■△ (ЭИЭ)	101	108	48%	52%
□● (ЛСИ)	65	54	55%	45%
●□ (СЛЭ)	101	97	51%	49%
△■ (ИЭИ)	32	73	30%	70%
●□ (СЭЭ)	85	130	40%	60%
△■ (ИЛИ)	53	56	49%	51%
■△ (ЛИЭ)	160	173	48%	52%
□● (ЭСИ)	136	215	39%	61%
■○ (ЛСЭ)	82	56	59%	41%
□▲ (ЭИИ)	37	99	27%	73%
▲□ (ИЭЭ)	35	64	35%	65%
○■ (СЛИ)	55	60	48%	52%
Всего	1140	1443	44%	56%

Поскольку «подчиненных» в нашей выборке несколько больше, чем «руководителей» (56% и 44% соответственно), процентные соотношения в табл.3 не вполне наглядно показывают, какова вероятность для представителя того или иного соционического типа попасть в разряд «руководителей» или «подчиненных». Такая вероятность рассчитана и показана на рис. 1. Современные средства Excel позволяют при помощи условных значков сделать это представление еще более наглядным. На рис. 1 выделены по 5 типов, значения вероятностей для которых отличаются от «50 на 50» в большую и меньшую сторону.

Теперь мы совершенно наглядно видим, что одни типы «предпочитают быть» руководителями, а другие — исполнителями. В лидеры выходят ■○ (ЛСЭ), □● (ЛСИ), ●□ (СЛЭ) и ■○ (ЭСЭ) (процент руководителей среди них выделен в табл.3 полужирным шрифтом в колонке, соответствующей 1–3 уровням управления), а исполнителями остаются □▲ (ЭИИ), △■ (ИЭИ), ○■ (СЭИ), □▲ (ЛИИ) и ▲□ (ИЭЭ) (тоже выделено). Среди «лидеров» представлены почти все управленцы (*сенсорные логики*), кроме ○■ (СЛИ). Этот результат можно было бы назвать предсказуемым, если бы ■○ (ЭСЭ) немножко не «обошел» такого «тяжелого управленца», как ●□ (СЛЭ). А вот среди «исполнителей» — *интровертные интуиты*, за исключением △■ (ИЛИ), и, что несколько неожиданно, ○■ (СЭИ) и ▲□ (ИЭЭ).

Хотим особо подчеркнуть, что ни для одного типа вероятность достижения уровня руководителя не падает ниже 33%, как, впрочем, и не превышает 65%. Это говорит о том, что хотя соционические характеристики и оказывают влияние на способность (и желание) руководить другими людьми и достигать все более высоких ступеней карьерной лестницы, но их вклад не является ни исчерпывающим, ни определяющим.

Возникает естественный вопрос: какие же из признаков Аугустинавичюте–Рейнина оказывают решающее влияние на отклонения от равномерного распределения типов по уровням управления? Детальный анализ по всем признакам (с применением критерия хи-квадрат, $p < 0,001$) показывает, что из 15 признаков только два — *экстраверты–интроверты* и *логики–этики* демонстрируют явное отклонение распределения от случайного, причем как на всех 7-ми уровнях управления, так и при их группировках. Рис. 2 и 3 иллюстрируют эти данные в абсолютных числах и в процентных соотношениях. Мы видим, что каждый полюс признака оказывает заметное влияние в свою сторону.

r5	1	2	3	4	5	6	7	Всего	1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
интроверт	33	93	306	365	194	66	51	1108	↓ 11,4%	↓ 27,6%	↓ 32,9%	↑ 28,1%	↓ 39,0%	↑ 61,0%
экстраверт	76	182	450	487	186	48	46	1475	↑ 17,5%	↑ 30,5%	↑ 33,0%	↓ 19,0%	↑ 48,0%	↓ 52,0%

Рис. 2. Признак *экстраверты–интроверты* и его влияние на распределение по уровням управления.

r1	1	2	3	4	5	6	7	Всего	1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
логик	57	141	364	339	136	46	47	1130	↑ 17,5%	↑ 32,2%	↓ 30,0%	↓ 20,3%	↑ 49,7%	↓ 50,3%
этик	52	134	392	513	244	68	50	1453	↓ 12,8%	↓ 27,0%	↑ 35,3%	↑ 24,9%	↓ 39,8%	↑ 60,2%

Рис. 3. Признак *логики–этики* и его влияние на распределение по уровням управления.

Из оставшихся признаков только *левые–правые* оказывает сколько-нибудь значимое влияние на распределение (по критерию хи-квадрат на 7 уровнях $p < 0,01$, но при группировке значимость падает и для разделения на руководителей–подчиненных совершенно исчезает).

r10	1	2	3	4	5	6	7	Всего	1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
левый	67	139	451	495	199	75	64	1490	↓ 13,8%	↑ 30,3%	↑ 33,2%	↓ 22,7%	↓ 44,1%	↑ 55,9%
правый	42	136	305	357	181	39	33	1093	↑ 16,3%	↓ 27,9%	↓ 32,7%	↑ 23,1%	↑ 44,2%	↓ 55,8%

Рис. 4. Признак *левые–правые* и его влияние на распределение по уровням управления.

Для того, кто учитывает все это, не станет неожиданностью факт, что принадлежность к той или иной квадре не дает никаких преимуществ в смысле руководства или подчинения. Мы и раньше проводили такой анализ (с теми же результатами) на меньших выборках. Сейчас же мы можем с полной уверенностью сказать, что представители всех квадр в равной мере находят себе в социуме достойное место. Не подтверждается гипотеза В. В. Гуленко о центральных и периферийных квадрах (разделение введено по признаку *решительные–рассудительные*: «центральные» — квадры β и γ , «периферийные» — α и δ). Нижняя строчка на рис. 5 отражает средние для выборки значения (в %) по каждому уровню (или их группе). Легко видеть, что квадры почти точно укладываются в эти значения.

Квадры по уровням									1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
Квадра	1	2	3	4	5	6	7	Всего	1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
1	20	41	137	144	73	14	27	456	↓ 13%	↑ 30%	↓ 32%	↑ 25%	↓ 43%	↑ 57%
2	27	77	195	204	87	18	23	631	↑ 16%	↑ 31%	↓ 32%	↓ 20%	↑ 47%	↓ 53%
3	43	105	286	343	142	59	30	1008	→ 15%	↓ 28%	↑ 34%	→ 23%	↓ 43%	↑ 57%
4	19	52	138	161	78	23	17	488	→ 15%	↓ 28%	→ 33%	↑ 24%	↓ 43%	↑ 57%
									15%	29%	33%	23%	44%	56%

Рис. 5. Квадры по уровням управления.

А вот такие объединения типов как *клубы* (или установки на вид деятельности), *стимульные* группы, группы *аргументации* и *темпераментные* группы демонстрируют значимо разное поведение на разных уровнях управления. Это не удивительно, поскольку эти группы образованы сочетаниями пар признаков Юнга, один из которых либо *экстраверсия–интроверсия*, либо *логика–этика*. Различия подтверждаются критерием хи-квадрат ($p < 0,001$).

Большинство этих групп давно и детально описаны в работах В. В. Гуленко и других исследователей. Тем интереснее проверить, как они проявляют себя на разных структурных уровнях.

Группы аргументации образуются сочетаниями признаков *экстраверсия–интроверсия* и *логика–этика*, то есть как раз тех двух признаков, которые оказывают наибольшее влияние на распределение типов по уровням управления. Диаграмма 4 явно показывает, что «деловая» аргументация (полюса *экстраверсия* и *логика*) является более выигрышной в смысле управления и руководства — таких типов не только значимо больше на 1–2 уровнях управления, но их и значительно меньше на 5–7 уровнях.

Из рис.6 мы видим, что «душевный» стиль общения (*интроверсия* и *этика*) наименее

свойственен руководителям 1–2 уровня, да и в целом представителей «душевных» типов больше среди исполнителей.

Группы аргументации по уровням									1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
Аргументация	1	2	3	4	5	6	7	Всего						
деловая	40	95	234	225	79	26	26	725	↑ 19%	↑ 32%	→ 31%	↓ 18%	↑ 51%	↓ 49%
душевная	16	47	176	251	137	46	30	703	↓ 9%	↓ 25%	↑ 36%	↑ 30%	↓ 34%	↑ 66%
страстная	36	87	216	262	107	22	20	750	↑ 16%	→ 29%	↑ 35%	↓ 20%	→ 45%	→ 55%
хладнокровная	17	46	130	114	57	20	21	405	↑ 16%	↑ 32%	↓ 28%	→ 24%	↑ 48%	↓ 52%

Рис. 6. Группы аргументации по уровням управления.

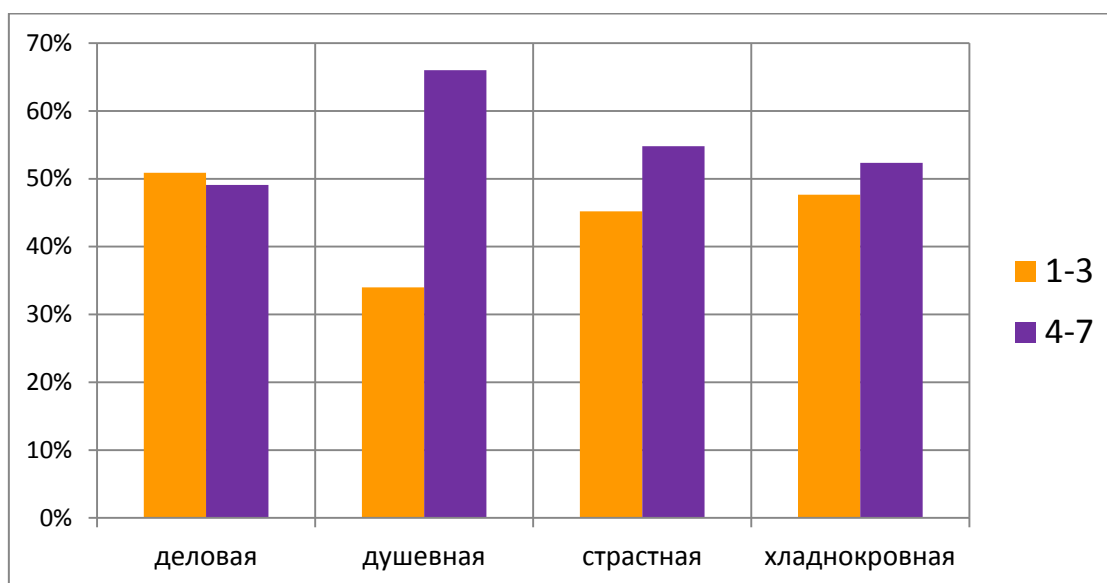


Диаграмма 4. Группы аргументации.

Темпераментные группы образуются сочетаниями признаков *рациональность–иррациональность* и *экстраверсия–интроверсия*. Наиболее «руководящими» оказываются *линейно-напористые* типы (*рациональные экстраверты*) (см. рис. 7). Они опережают всех других как руководители всех уровней и их меньше всего среди исполнителей самых нижних уровней управления. В частности, среди главных инженеров (напомним, что это 2-й уровень управления) предприятий самых разных видов деятельности, абсолютное лидерство удерживают *линейно-напористые* типы.

Темпераменты по уровням									1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
Темперамент	1	2	3	4	5	6	7	Всего						
восприимчиво-адаптивный	11	42	121	137	81	26	22	440	↓ 12%	↓ 28%	↓ 31%	↑ 29%	↓ 40%	↑ 60%
гибко-разворотливый	29	65	153	199	81	24	17	568	↑ 17%	↓ 27%	↑ 35%	→ 21%	→ 43%	→ 57%
линейно-напористый	47	117	297	288	105	24	29	907	↑ 18%	↑ 33%	↓ 32%	↓ 17%	↑ 51%	↓ 49%
уравновешенно-стабильный	22	51	185	228	113	40	29	668	↓ 11%	↓ 28%	↑ 34%	↑ 27%	↓ 39%	↑ 61%

Рис. 7. Группы темпераментов по уровням управления.

А вот обладатели *гибко-разворотливого* темперамента (*иррациональные экстраверты*) почти в равной мере присутствуют на всех уровнях управления.

Интроверты (как *рациональные* с *уравновешенно-стабильным* темпераментом, так и *иррациональные* с *восприимчиво-адаптивным* темпераментом) уступают лидерство *экстравертам*, демонстрируя почти одинаковое распределение по уровням управления (рис. 7 и диаграмма 5).

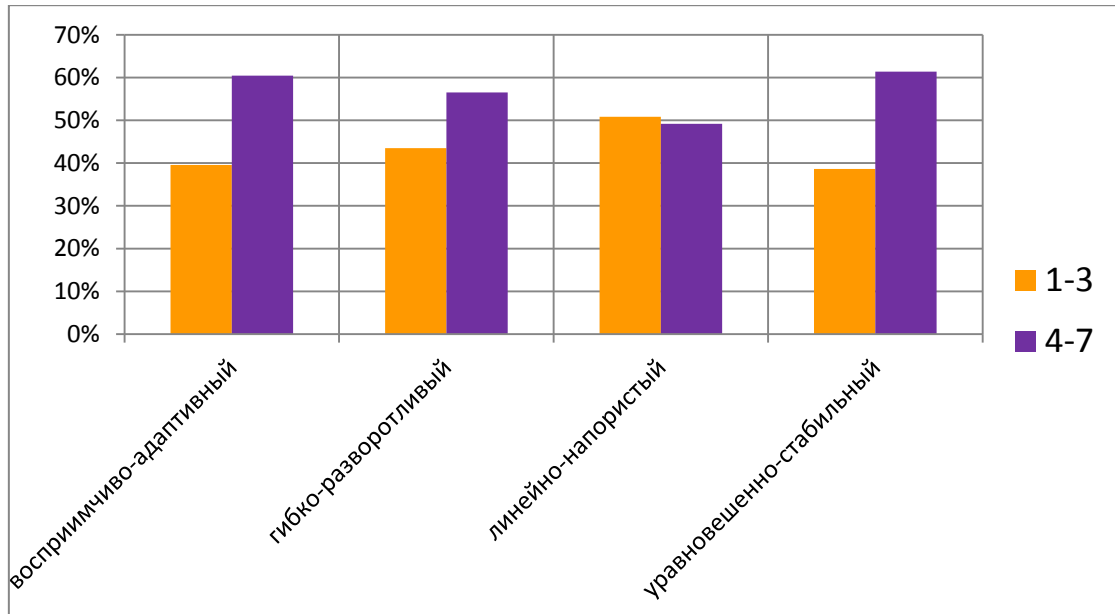


Диаграмма 5. Группы темпераментов.

В полном соответствии с теорией ведут себя представители стимульных групп (рис. 8 и диагр. 5).

Типы со стимулом «благосостояние» (*интровертные сенсорики*) покидают наименее оплачиваемые нижние (5–7) уровни управления, но не стремятся и к самым высшим (1–2), требующим большей самоотдачи и предполагающим большую ответственность, а группируются в середине, на 3-м и 4-м уровнях.

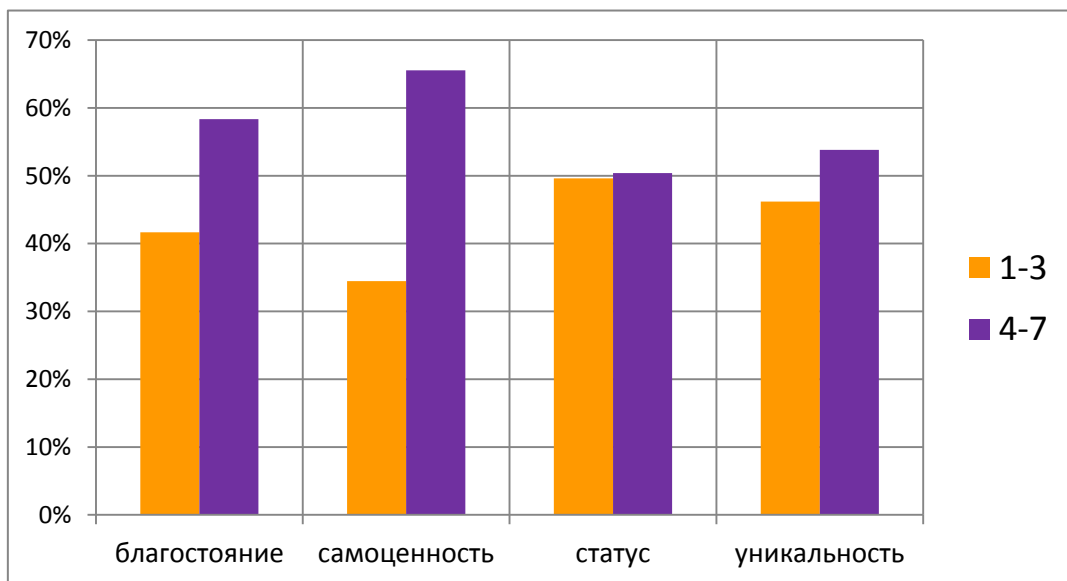


Диаграмма 5. Стимульные группы.

Типы со стимулом «самооценность» (*интровертные интуиты*) вполне комфортно чувствуют себя в исполнителях, а «статусники» (*экстравертные сенсорики*) из всех сил стремятся в руководители (на 1–3 уровнях они обгоняют все прочие стимульные группы).

Стимулы по уровням									1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
Стимул	1	2	3	4	5	6	7	Всего						
благостояние	26	56	208	224	115	35	32	696	↓ 12%	↑ 30%	↓ 32%	→ 26%	→ 42%	→ 58%
самоценность	7	37	98	141	79	31	19	412	↓ 11%	↓ 24%	↑ 34%	↑ 31%	↓ 34%	↑ 66%
статус	42	95	249	244	98	24	26	778	↑ 18%	↑ 32%	↓ 31%	↓ 19%	↑ 50%	↓ 50%
уникальность	34	87	201	243	88	24	20	697	↑ 17%	→ 29%	↑ 35%	↓ 19%	↑ 46%	↓ 54%

Рис. 8. Стимульные группы по уровням управления.

Самая интересная ситуация с типами, стимул которых — «уникальность» (*экстравертные интуиты*). Дело даже не в том, что их так же мало на 5–7 уровне и почти так же много на 1–2, как «статусников». Но их несколько меньше на 3-м уровне и несколько больше на 4-м, что подтверждает склонность *экстравертных интуитов* к тем видам деятельности, где результат в большей степени зависит от них самих, а не от того, насколько слаженно работает коллектив под их руководством (повторимся, что сотрудник на 3-м уровне почти всегда вынужден искать компромисс между требованиями вышестоящих начальников и нуждами и возможностями своих непосредственных подчиненных).

Клубы по уровням									1-2	3	4	5-7	1-3	4-7
Установка	1	2	3	4	5	6	7	Всего						
гуманитарная	15	56	134	205	98	25	16	549	↓ 13%	↓ 24%	↑ 37%	↑ 25%	↓ 37%	↑ 63%
исследовательская	26	68	165	179	69	30	23	560	↑ 17%	→ 29%	→ 32%	→ 22%	→ 46%	→ 54%
социальная	37	78	258	308	146	43	34	904	↓ 13%	→ 29%	→ 34%	↑ 25%	↓ 41%	↑ 59%
управленческая	31	73	199	160	67	16	24	570	↑ 18%	↑ 35%	↓ 28%	↓ 19%	↑ 53%	↓ 47%

Рис. 9. Группы установок на вид деятельности («клубы») по уровням управления.

Группы установок на вид деятельности (они еще называются «клубами по интересам») образуются на пересечении признаков *логика–этика* и *интуиция–сенсорика*.

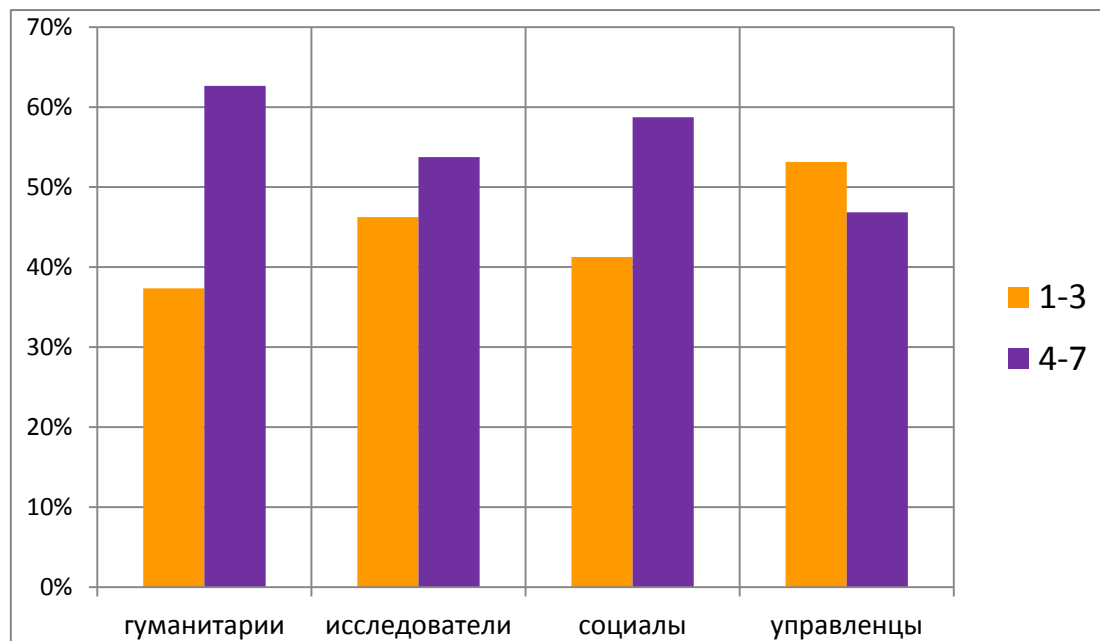


Диаграмма 6. Группы установок на вид деятельности.

Среди установок на вид деятельности одна так и называется — *управленческая* (сочетание полюсов *сенсорика* и *логики*). Можно было бы предположить преобладание типов с этой установкой на высших уровнях управления. Действительно, их существенно больше среди руководителей 1–3 уровня (рис.9 и диагр.6) и явно меньше среди исполнителей на 5–7 уровнях. Да и на практике мы часто видим, как быстро делает карьеру *управленец*, пришедший поначалу простым рабочим на производство.

Но вот то, что среди руководителей 1–2 уровня *исследователей* (*интуитивных логиков*)

оказалось почти так же много, как *управленцев*, для нас было неожиданностью. При том, что в общей массе они демонстрируют распределение чрезвычайно близкое к среднему. Вполне возможно, что причина кроется не только в признаке *логика*, роднящем их с *управленцами*, и помогающем выстроить алгоритм действий, создать и поддерживать структуру управления, но и в том, что *исследователи* в качестве руководителей реализуют собственные идеи в той или иной области. Их отличает способность найти новую нишу на рынке, новый перспективный вид деятельности, умение верно оценить перспективы нового изделия, товара, начинания.

Л и т е р а т у р а :

1. *Аугустинавичюте А.* Соционика. — М.: Черная белка, 2008. — 568 с.
2. *Букалов А. В.* Потенциал личности и загадки человеческих отношений. — М.: Черная белка, 2009. — 592 с.
3. *Букалов А. В., Карпенко О. Б.* Квадровые группировки в управленческих коллективах. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2008. — № 3. — С. 7–9.
4. *Букалов А. В., Карпенко О. Б.* Соционика в эффективном менеджменте: практическое применение. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2008. — № 2. — С. 7–9.
5. *Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В.* Новые методы эффективного менеджмента. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — № 1. — С. 5–6.
6. *Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В.* Применение соционики в добывающей промышленности. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — № 2. — С. 5–7.
7. *Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В.* Прогнозирование психологической, деловой и информационной совместимости в космических полетах, в авиации и аэрокосмических технологиях. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — № 10. — С. 5–9.
8. *Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В.* Распределение соционических типов в различных производственных коллективах. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2004. — № 10. — С. 5–11.
9. *Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В.* Формирование оптимальных рабочих коллективов: принцип золотого сечения и критерий стабильности. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2005. — № 1. — С. 13–16.
10. *Гуленко В. В.* Гарантии продуктивного обучения. Темпераментные и стимульные группы. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — № 12. — С. 32–39.
11. *Гуленко В. В.* Соционика в кадровом менеджменте. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — №№ 1–7.
12. *Карпенко О. Б., Букалов А. В., Чикирисова Г. В.* Кадровый менеджмент и современные психоинформационные технологии. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — № 9. — С. 5–7.
13. *Карпенко О. Б., Букалов А. В., Чикирисова Г. В.* Специализация коллективов: признаки Рейнина и гендерные различия. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2004. — № 12. — С. 5–13.

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». 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 100 экспертно-консультационных работ на предприятиях и организациях России и Украины. Автор ряда научно-практических работ по соционике, психологии управления и менеджменту.