

Букалов А.В., Карпенко О.Б.

## **ПРИМЕНЕНИЕ СОЦИОНИКИ В ЭФФЕКТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ<sup>1</sup>**

### **Введение**

Соционика очень практична, и все теоретические находки внутри соционики давно применяются на практике. Этим соционика отличается от других теорий. Известный питерский психолог В. Соломин в докладе на конференции «Психология бизнеса» в Санкт-Петербурге (2002 г.) откровенно говорил: «Я знаю много теорий, но когда я работаю практически, я ими не пользуюсь». Зачастую теория — одно, а практические наработки — совсем другое.

Соционика очень широко вошла именно в сферу менеджмента. В частности Международный институт соционики оказывает консалтинговые услуги по подбору кадров и реорганизации коллективов, а также по созданию новых коллективов методами соционики. Первую такую работу мы выполнили в 1991 году, а сейчас количество коллективов превысило 115 в совершенно разных сферах деятельности.

Мы с 1993 г. по 2000 г. работали с предприятиями «Газпрома» на Крайнем Севере. Это добыча, переработка газа, управление, логистика, строительство зимних дорог, а также транспорт и энергетика. И, конечно, сопутствующие предприятия и фирмы: банки, страховые компании и магазины, система снабжения и муниципального управления. Далеко не всегда название организации дает представление о масштабе ее работы. Вот, например, служба сервиса. Когда она относится к градообразующему предприятию, то в службу сервиса входит, ни много, ни мало: два хлебокомбината, несколько гостиниц, столовые и кафе, детские сады, профилактории, санатории... Гигантская служба под таким скромным названием, и у нее около 15 предприятий.

Для нас был очень интересен опыт работы с мэрией города Надыма. Коллектив примерно в 100 служащих, охватывающий различные направления жизнедеятельности города. Мэрия связана с целым рядом городских служб: гражданская оборона, милиция, МЧС. Кроме того, Крайний Север — это очень специфическая ситуация, это работа и жизнь возле полярного круга, в экстремальных условиях, и погодных, и техногенных. При этом все люди на виду, коллективы стабильные, но ситуации могут быть очень острые. В таких условиях очень хорошо видно как себя ведут люди, как себя ведут коллективы и как работают законы соционики. Они особенно ярко проявляются в реальных, а иногда и экстремальных, ситуациях. Поэтому все законы соционики, о которых мы говорим на семинарах и лекциях и о которых пишем в статьях и книгах, проверили не просто в жизни, а, можно сказать, «в бою».

### **Соционический тип и информационная структура ситуации (задачи)**

Один из эпизодов произошел на третий год нашей работы на Севере. Обычно мы приезжали туда два раза в год и по полтора-два месяца работали с коллективами. Ситуация развивалась в строительном тресте. В объединении Надымгазпром в то время было два строительных треста. Одна из приоритетных и сложных сфер деятельности — строительство зимних дорог, зимников в условиях тундры. Дороги требуют постоянного внимания, потому что погодные условия очень изменчивы. Рядом Северный Ледовитый океан, Карское море, куда впадает река Обь. Немного севернее Надыма полуостров Ямал, который сейчас только начали осваивать. И погода, а в конечном счете — вся жизнь, очень сильно зависит от направления

<sup>1</sup> По материалам доклада на XXVII Международной конференции «Психоинформационные технологии, кадровый менеджмент и психология личности», Киев, 2011.

движения воздушных масс, а оно весьма переменчиво. Дохнет с моря — все замерзло, дохнет с материка — все растаяло. Суточный перепад температур может достигать 30 градусов. Поэтому, например, в мае или даже в июне люди могут выйти утром на работу в блузках или рубашках, а с обеда бежать домой или ждать автобусов, которые их увезут домой, потому что пошел снег. То же самое происходит с зимниками: только все проложили, выровняли, а дохнуло теплом — и все поплыло, подтаяло. Некоторые участки дорог идут по руслам рек, пересекают замерзшие озера — их в тундре очень много. И конечно, за всем этим хозяйством надо следить.

Наш пример — иллюстрация тезиса, что каждый тип информационного метаболизма — это особая стратегия действий. А помимо типа информационного метаболизма человека, мы еще выделяем интегральный тип организации. Что же такое интегральный тип? Мы говорим об интегральном типе, когда у организации, у коллектива в целом проявлены какие-то черты типа информационного метаболизма, когда она действует как единое целое, решая какую-то задачу. И как и в случае с отдельными людьми, одни интегральные типы могут хорошо соответствовать поставленной задаче, а другие — не очень. И тогда возникают проблемы...

Представим себе эту изменчивую погодную ситуацию в приполярной тундре. Языком соционики мы бы сказали, что она — *иррациональна*. И если рациональный человек составит себе план действий, то ситуация в том районе — погодная, природная — немедленно нарушит все его планы, потому что совершенно непредсказуемо, что может случиться. Может примчаться лютой ледяной ураган и заморозить все до  $-40-45^{\circ}\text{C}$ . А весной тундра начинает таять: все стоит на вечной мерзлоте, а потому высока опасность подтопления поселков и городов, затопление подвалов и прочих подсобных помещений. Это тоже головная боль для гражданской обороны, МЧС и т. д.

Вот в такой *иррациональной* ситуации работают передвижные механизированные колонны (ПМК). В тресте их было четыре, они обладали разными интегральными типами. Одни адекватно реагировали на ситуацию, а другие — не очень. Во главе одной из ПМК стоит *лого-сенсорный экстраверт* (PS, ЛСЭ), тип *рациональный*. Вообще люди такого типа очень добросовестны, трудолюбивы, упорядочены, они очень заботятся о качестве своей работы. Вторую, творческую функцию этого типа O<sub>2</sub> можно назвать *сенсорикой качества*. Интегральный тип коллектива тоже был рациональным, сенсорным, экстравертным — LS (ЭСЭ). И вот эта ПМК с сенсорикой качества строит зимние дороги. Надо признать, что их дороги — самые ровные и аккуратные, вдоль обочин не валяются пустые бочки из-под горючего или какие-то ненужные обломки, как это случается у других колонн. Но раз за разом повторяется одна и та же ситуация. Вот эта ПМК работает на каком-то участке, где что-то случилось и надо подправить, заровнять, досыпать... А тут произошло очередное изменение погоды, где-то что-то подтаяло или вода подмыла. Начальнику ПМК звонит, скажем, управляющий трестом или его заместитель: «Срочно переключайтесь на другой участок!», — «Нам тут еще осталось...» — «Быстро-быстро всё бросайте, давайте на следующий участок, там полный провал!» — «Да нет же, — отвечает *рационал* и *качественный сенсорик*, — Я не могу бросить, мне надо там все доровнять, доложить...» — «Какое там доровнять!? Проедут — и ладно. Давай быстро туда!» — «Нет, не могу, потому что...» — продолжает упираться тот, потому что это противно его природе. Усугубляло эту ситуацию то, что управляющий трестом был *иррациональный* волевой сенсорик — *сенсорно-логический экстраверт* (FL, СЛЭ). Понятно, что он постоянно требовал решать задачу «по месту», здесь и сейчас. Изменилась ситуация — надо быстро меняться. *Рациональному* типу, в данном случае — *лого-сенсорному экстраверту*, очень трудно перестроиться. И всему коллективу — тоже, ведь интегральный тип тоже рационален. Причем, в условиях города такой колонне цены бы не было — она положила бы асфальт качественно, долговечно, аккуратно. Но в тундре этого не нужно, там главный критерий — соотношение затрат и времени, усилий и эффекта, грубо говоря: «Машины проехали — и хорошо!». Руководство треста долгое время пыталось преломить ситуацию. Начальника ПМК и убеждали, и наказывали — лишали премии, служебного автомобиля (иди, мол, проси у своих более удачливых коллег). Но ничего не менялось. Наш анализ тоже показывал, что в преломить сложившуюся ситуацию очень трудно.

К тому моменту, когда управляющий трестом получил результаты соционического анализа этой ситуации, он уже был готов к самым решительным действиям. Выходом из ситуации стало расформирование колонны и распределение сотрудников по двум коллективам. Надо сказать, что в условиях Крайнего Севера нельзя человека «просто уволить», ему просто некуда уйти, ему надо подыскать новое место работы. А перед нами поставили новый вопрос: «Как аккуратно разделить людей по двум механизированным колоннам, чтобы сохранить слаженность, совместимость и управляемость коллектива?». В решении такой задачи соционике нет равных. Мы проанализировали типы всех сотрудников и их интертипные отношения и внесли предложения по реформированию коллективов. А бывшему начальнику ПМК подыскали новое место работы, где была востребована его повышенная рациональность и стремление к наилучшему качеству работы.

Интересно, что руководителем одного из двух коллективов, куда вливались сотрудники этой ПМК, был *интуитивно-логический интроверт* (Т Р, ИЛИ) — не *сенсорик*, а *интуит*, но *логика* у него *деловая*. Это был весьма успешный руководитель, а в силу своей иррациональности он быстро и гибко реагировал на изменение ситуации. В этой реальной ситуации всего одна шкала в типе руководителя (и коллектива тоже) оказалась решающей, значимой — *рациональность-иррациональность*.

*Логико-сенсорные экстраверты* (PS, ЛСЭ) — исключительно ценные сотрудники на стабильном производстве, скажем, они нередко начальники цехов или мастера. Приходя на производство они быстро выбиваются в руководители, потому что не только сами очень добросовестно работают, но и другим спуску не дают. Их *сенсорика качества* заставляет их быть очень внимательными к качеству всего, что они делают, будь это строительство или выпуск каких-то изделий, или совершенствование технологии. Не столь скрупулёзны, но тоже очень внимательны к качеству *этико-сенсорные экстраверты* (LS, ЭСЭ). И на производстве такие люди обычно следят за качеством либо непосредственно в цеху, либо в ОТК, либо как-то ещё. Именно они мгновенно видят малейшие нарушения, малейшую небрежность и способны сразу принять меры. И если *логики* PS (ЛСЭ) без разговоров отправляют на переделку продукцию, в которой замечены недостатки, то *этики* LS (ЭСЭ) чаще апеллируют к совести работника: «Как можно так работать? Куда это годится?», но всё равно отправляют обратно. Мы видели и женщин, и мужчин в такой ситуации, на разных производствах. Конечно же, в условиях стабильного технологического процесса, особенно когда речь идет о выпуске продукции со сложным эстетическим оформлением, такие люди незаменимы. Но вот в тундре эти качества оказались не нужны.

В России наши коллеги ведут очень много курсов, в частности — в Москве. Туда приходят все, кто хочет изучить соционику. И из аппарата правительства чиновники, и из администрации президента. Но изучают они соционику для себя, не для работы: «Да ну что вы!? Нас же тогда всех поувольняют». То есть, для себя они это используют, на уровне семьи, может быть, на уровне ближайшего служебного окружения. Но внедрить соционику глобально чиновники боятся, потому что тогда станет вопрос об их компетенции, о соответствии задачам...

С другой стороны, соционика сейчас уже читается в курсах более 150-ти университетов России, Украины, Прибалтики и Болгарии. Основы соционики закладываются с 1-2-го курса обучения. И если это получит развитие, то принципы соционики будут со временем внедряться. Но это, конечно, медленный процесс.

## Интертипные отношения и качество управления организацией

Продолжим наши примеры. Вернёмся опять к строительному тресту. В одном из его подразделений ситуация была еще сложнее. Мы работали, собственно, со звеном управления — 28 руководителей по разным направлениям, менеджеров, как сейчас говорят. Применив наши программы расчетов взаимодействий в коллективе, мы обнаружили в нём очень низкий уровень взаимодействия, вызванный в первую очередь неблагоприятными интертипными отношениями, среди которых преобладали отношения «социального контроля», а также в большом количестве присутствовали все отношения между противоположными квадрами: *суперэго*, *квизитожественные*, *конфликтогенные*. На психологическом уровне это означает недоверие,

непонимание, раздражительность и слабую слаженность действий, а на уровне управления это отражается в несогласованности действий разных отделов и служб, в общей слабой управляемости коллектива. Ситуация усугублялась низким индивидуальным показателем руководителя подразделения, другими словами — коллектив его не слышал и не понимал.

Когда мы всё подсчитали, свели воедино, проанализировали, то сказали управляющему трестом: «В этом подразделении плохая ситуация с управлением. Эта ситуация нам очень не нравится, могут быть проблемы...» — «Да ну что вы! Тут люди такие сознательные. У нас же Крайний Север, многие люди ещё по комсомольскому призыву приехали, годами работают...» Это был ноябрь-декабрь 1995 года. А в начале февраля 1996 г. мы включаем программу новостей на ОРТ и слышим: забастовка, и именно в этом подразделении. Рабочие перекрыли дороги и угрожают перекрыть задвижки трубопроводов, которые дают газ в европейскую часть страны. Большой скандал, удар по репутации «Газпрома», сам Рем Вяхирев (тогдашний руководитель РАО «Газпром») приезжал разбираться. Понятно, что основной причиной недовольства были задержки с выплатой зарплаты и проблемы со снабжением. Но, надо сказать, в те годы такие проблемы были почти везде, однако на забастовку, да еще такую громкую, решились работники именно этого подразделения.

Вновь мы приезжаем уже в мае. К этому времени, конечно, всё «разрулили», выплатили зарплату и решили другие социальные моменты. Однако к нашим рекомендациям стали относиться намного внимательнее, говоря: «Вы были правы!».

Эти две ситуации говорят, насколько важны в управлении коллективом соционические аспекты, даже если они и не очевидны.

А иногда без соционики объяснить ситуацию очень трудно, почти невозможно. Одна из таких ситуаций сложилась в финансовом управлении одного из подразделений. Коллектив в основном женский, руководитель — тоже женщина, *логико-сенсорный интроверт* (L F, ЛСИ) по типу, человек рациональный, строгий, взыскательный, отношения с подчиненными поддерживает довольно формальные, но ровные и спокойные. У неё свой кабинет, а в соседнем большом помещении сидят её подчиненные, что-то обсчитывают, заполняют документы, спокойно работают, четко выполняют распоряжения. И вдруг, как это бывает в большой корпорации, ей назначили откуда-то со стороны зама, не особо спрашивая её мнение. Впрочем, что она могла сказать о незнакомом человеке? Зам оказалась *интуитивно-этическим экстравертом* (I R, ИЭЭ). Между двумя этими типами отношения *потенциального конфликта*. Но, с одной стороны, отношения эти проявляют себя не сразу, а, с другой стороны, поскольку зам была *этик* и вовсе не хотела конфликтовать с руководителем, то проявила всю свою этику для того, чтобы произвести приятное впечатление и наладить отношения. Еще более активно она, надо признать, налаживала контакты с коллективом. И все было с точки зрения руководительницы ничего, пока не пришла ей пора идти в отпуск. А отпуска на Севере длинные... Вот она уехала на материк в отпуск, а зам, естественно, осталась «на хозяйстве». А когда руководитель вернулась из отпуска, то оказалось, что коллектив ее перестал воспринимать как руководителя. Что бы она ни приказывала, что бы ни требовала, всё «спускалось на тормозах», всё встречалось либо с усмешкой, либо глухим молчанием, а за распоряжениями сотрудники обращались исключительно к заму, и без её одобрения ничего не делалось. То есть, интуитивно-этический экстраверт за счет своей мощной манипулятивной *этики отношений* всех убедила, что лучше иметь дело с ней, и коллектив просто перестал воспринимать начальницу как руководителя. Та была в шоке, потому что она не понимала, как вообще такое могло случиться, чем её зам очаровала коллектив, почему все стали подчиняться ей, ведь ничего особенного ни как профессионал, ни как руководитель она собой не представляла. Конфликтёры плохо понимают достоинства друг друга... Единственным выходом из этой ситуации было переместить зама в другое подразделение, что по нашей рекомендации и было сделано. И буквально в течение двух недель вся ситуация выправилась и успокоилась, взаимоотношения руководителя управления с коллективом вернулись в прежнее русло.

Соционика — это еще и искусство перестановки персонала. На Крайнем Севере человека нельзя уволить — куда, в тундру? Говоря языком В.С. Черномырдина, «поэтому это не то, что вот здесь». У того же «Газпрома» очень социально-ориентированная политика: люди, даже выходя на пенсию и уезжая на Большую Землю, образуют ветеранские резервы, и многие про-

должают работать в других городах. В то время, когда мы там работали, Ямало-Ненецкий автономный округ в шутку называли «татаро-хохляцкий автономным округом», потому что около 40% сотрудников имели корни на Украине, около 20% — татары, а остальные — русские и другие. Вот такой интернационал. Конечно, многие выходцы с Украины стали уже гражданами России, но все же после 15–20 лет на Северах большинство из них возвращается на ту же Украину или еще куда-то.

### Баланс информационных аспектов и психологический климат в коллективе

Другой пример — иллюстрация, до чего может довести отсутствие баланса между информационными аспектами.

Управление капитального строительства, люди ворочают миллиардами, любая стройка стоит колоссальных денег... Это, конечно, виртуальные миллиарды, но ответственность на руководителях вполне реальная. В управлении несколько отделов, каждый ведет свои проекты. Задача руководителей отделов — распределение финансов, обоснование смет.

Первое, что нас поразило при знакомстве с руководителями отделов, непосредственно занимающихся вопросами финансирования — их психологическое напряжение. У одного вид какой-то затравленный, другой — весь на нервах, у третьего руки чуть ли не трясутся... Три руководителя, и все а каком-то странном состоянии. При этом подчиненные рангом пониже выглядят и ведут себя вполне обычно, словно всё в порядке. Отмечаем, что руководители других отделов — линейных и технических — тоже вполне спокойны, но эти отделы по отношению к первым трем являются обслуживающими.

Заметили мы одну особенность, объединяющую руководителей, обративших на себя наше внимание — все они интуитивные: *логико-интуитивный экстраверт* (РТ, ЛИЭ), *интуитивно-логический интроверт* (ТР, ИЛИ), *этико-интуитивный экстраверт* (ЕТ, ЭИЭ). У всех — *интуиция времени* ( $\Delta$ ) сильная функция, то есть, момент планирования, распределения времени, оценивания будущего. И все говорят о своей работе как об очень утомительной, сопряженной с большой нагрузкой и большой ответственностью. Можно было бы предположить, что они предчувствуют какие-то значительные трудности и проблемы в осуществлении запланированного, какие-то препятствия в работе. Но знакомство с начальником управления сходу опровергает такое предположение. Он — *логико-интуитивный экстраверт* (РТ, ЛИЭ), весьма доволен собой, в работе не видит никаких проблем вообще. Его подчиненные трясутся, а он доволен. А ведь у него *интуиция времени* ( $\Delta$ ) такая же сильная функция, он тоже должен был бы видеть возможные преграды и проблемы. Тогда мы напрямую спрашиваем его: «Отчего это у вас такие начальники отделов напряженные?». Он чуть ли не смеется в ответ: «А я заставляю их конкурировать за ресурсы для проекта. Кто лучше обоснует и больше аргументов в пользу своего проекта приведет, тому в конечном счете больше ресурсов и достанется».

Надо сказать, что *логико-интуитивный экстраверт* (РТ, ЛИЭ) вообще очень хорошо чувствует себя в условиях конкуренции, он полагает высокую конкуренцию залогом успешного развития, и руководители этого типа вполне сознательно создают конкуренцию внутри коллектива. А если в коллективе, в одном отделе или подразделении много представителей этого типа, то они (если это позволяют условия работы) между собой развивают бешеную конкуренцию, создают такую атмосферу состязательности, которую другие типы просто не выдерживают. В этом конкретном случае руководители проектов боролись за финансовые ресурсы. Хотя проекты были разные, но ситуация конкуренции и необходимость постоянно доказывать целесообразность финансовых вложений уравнивала их между собой. У них была гарантированная часть и произвольная, которую они могли «выцарапать», если докажут и обоснуют потребности тех проектов, которые они курируют.

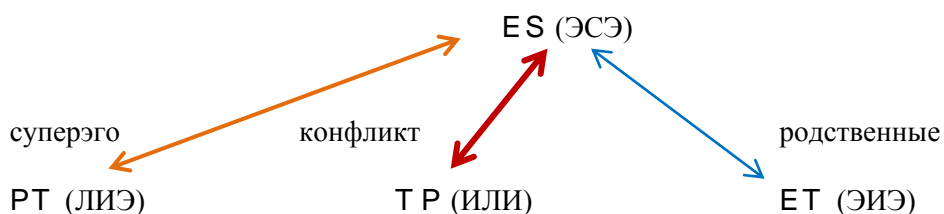
Проблема состояла в том, что *интуиция времени* ( $\Delta$ ) — это не только оценка прошлого или предвидение будущего, того, как могут развернуться события, но это также и всякие опасения и страхи по этому поводу. Её называют ещё функцией фантазии. Когда человек начинает представлять, как могут развернуться события, он ряд моментов просто дофантазирует. Когда же люди с сильной *интуицией времени* начинают друг с другом делиться своими страхами и опасениями, они друг друга возбуждают и подстёгивают этими страхами. Если же в коллективе

таких людей много, то в нём начинают циркулировать панические настроения, необоснованные, но усиливающиеся. Один подумал и сообщил о своих опасениях другому, тот обдумал и уже подает предположение как достоверный факт. Сейчас такие процессы легко наблюдать в интернете, в социальных сетях так и развивается паника с итоговым «всё пропало!».

Вспоминается мультфильм «Незнайка в Солнечном городе», когда Незнайка приходит к Знайке, а тот смотрит в телескоп. Незнайка начинает задавать вопросы: «Ты смотришь на Солнце» — «Да, и на Солнце тоже» — «А что если от Солнца оторвется какой-то кусок?» — «Ну, он попадет сюда» — «Что будет, если он упадет сюда?» — «Конечно, будет всем плохо...». И Незнайка уже бежит с криком: «Спасайтесь, с Солнца упал кусок!». Кто-то услышал и тут же подхватил: «Все спасайтесь! От Солнца оторвался кусок, он падает сюда и скоро всем будет крышка».

Приблизительно так передается информация в этой цепи. От предположения: «Что будет, если нас ограничат в финансировании?» к уверенности, что это произойдет непременно, это уже достоверный факт, пора «заворачиваться в белую простыню и ползти на кладбище». Потому-то все стали такие дерганные, что эти страхи и фантазии не находят возражений. А начальник лишь посмеивается, он не вникает в подробности, а видит общее напряжение, полное погружение в рабочие проблемы, и это его очень устраивает. Однако эта нервозность отражается на работе, потому что за каждым из этих руководителей стоят отделы, их сотрудники и непосредственные подчиненные.

Соционик сказал бы, что в этом коллективе недостает дополняющих типов. Дополняющий информационный аспект к *интуиции времени* ( $\Delta$ ) (а в этом коллективе много людей с такой сильной функцией) — это *волевая сенсорика* ( $\bullet$ ). Но ни одного *волевого сенсорика* в этом коллективе нет (по крайней мере, среди руководителей), да и вообще очень мало *сенсориков*. Есть только главный инженер, по типу — этико-сенсорный экстраверт (ES, ЭСЭ), причем по роду деятельности он вообще не имеет прямого отношения к решению финансовых вопросов, а занимается техническими и конструкторскими вопросами, проблемами инженерного обеспечения. Более того, интертные отношения у главного инженера с этими руководителями, о которых мы говорим, не слишком благоприятные. Судите сами:



И при этом потребность хоть в какой-то сенсорной реакции настолько велика, что все они проводят массу времени в кабинете главного инженера. Он же говорит: «Я вообще не понимаю, чего они все ко мне ходят. За сочувствием что ли? Придут, посидят, всё время на что-то жалуются. Я вообще не понимаю, на что они жалуются. По-моему, — говорит, — всем им не хватает большого пинка». То есть он чувствует, что им недостает воздействия по *волевой сенсорике*, которое их успокоило бы, привело бы в равновесие. Но сам он оказать такого воздействия не может в силу особенностей своего типа, не может «пнуть», и приходится ему лишь выслушивать их жалобы.

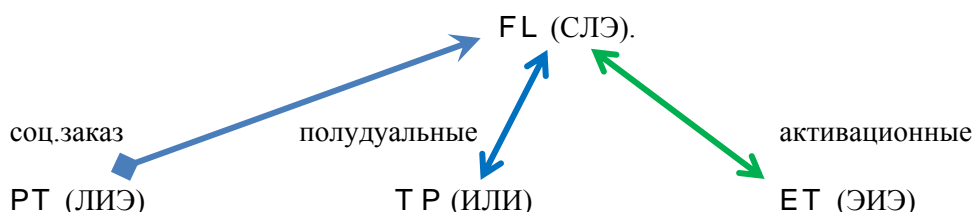
Решением для такой ситуации было более активное привлечение к совместному обсуждению рабочих проблем людей типа этико-сенсорный интроверт (RF, ЭСИ), благо в этом коллективе они были. Присущие им сенсорика реальности, трезвый взгляд на ситуацию и концентрация на решении насущных вопросов, а не обсуждение того, что могло бы быть, существенно улучшили психологический климат в коллективе руководителей.

В другой организации мы видели реально, как *волевого сенсорик* «пинает» точно такую же (по типному составу) компанию *интуитов*, и смогли оценить, чего же, собственно, им не хватало.

Представим себе банк, который обслуживает это градообразующее предприятие. Управляющая банком — *сенсорно-логический экстраверт* (Маршал, FL, СЛЭ). Её заместитель по коммерческим вопросам — РТ (ЛИЭ), начальник юридического отдела — ТР (ИЛИ), начальник кредитного отдела — ЕТ (ЭИЭ). У этой тройки *интуитов*, которые очень плотно общались между собой, регулярно возникали какие-то, мягко говоря, «фантазии». Беспокойство их носило вполне рабочий характер: они боялись появления конкурентов, изменения статуса их отделения банка, того, что завтра их банк закроют, или случится ещё что-то катастрофическое. Когда процесс обсуждения достигал наивысшей точки, когда они понимали, что «дело — швах», что они «умрут от этого ужаса», который грозит им в будущем, они посылали кого-то к управляющей — сообщить ей о нависшей угрозе, которая «завтра придет и накроет банк». Ситуация повторялась вновь и вновь. «Парламентарий» приходил к управляющей и произносил текст, вроде: «Завтра может так случиться, что... нас всех разгонят», на что следовал неизменно жесткий ответ: «Что за чушь! Идите работать!». Удивительно, но именно этого им и не хватало. Они расходились успокоенные вплоть до следующей «фантазии».

Однажды очередная паника охватила *интуитов* во время отпуска управляющей. Страх их был настолько велик, что один из них прилетел в Геленджик только для того, чтобы поделиться с ней опасениями: «Мы такое узнали, — прямо захлебывается от ужаса, — «Газпромбанк» будет нашим конкурентом. Уже принято решение! Всё, они открывают филиал, и все предприятия переведут к ним свои счета, мы останемся без клиентов!». Она отвечает: «И вы из-за этого приперлись за 4000 км портить мне отпуск?! Во-первых, решение еще не принято, а будет принято в течении полугода. Во-вторых, пока согласуют все вопросы, построят здание и откроют филиал, пройдет ещё не менее двух лет. А теперь убирайтесь отсюда, чтобы я вас не видела!». Её это скорее удивляло, чем раздражало, ведь пока она работала с ними один на один или в плотном контакте, все было нормально. Но стоило ей уехать, а им начать общаться между собой, они себя «накручивали», упиваясь страхами и фобиями по *белой интуиции*.

Надо отметить, что в этом случае интертипная ситуация была более благоприятной:



и *интуиты* получали ту информацию, в которой нуждались.

Даже когда управляющая, да и ее подчиненные тоже, уже знали и о соционике, и о своих типах и об особенностях этих интертипных отношений, всё равно ситуация повторялась, но *интуиты* уже меньше драматизировали её, а управляющая и вовсе посмеивалась над этим.

## Дополнительность информационных аспектов

Тут мы наблюдаем механизм *дуальности* аспектов: с одной стороны, *белая интуиция* (△) — много фантазий и тревожных опасений, с другой — *волевая сенсорика* (●) — конкретика, реализм и умение действовать.

Другая пара — *этика отношений* (⊐) и *деловая логика* (■). Весь американский бизнес построен, естественно, на *деловой логике*. Но все мы прекрасно знаем, что главная обсуждаемая проблема американского бизнеса — это проблема партнерства. А партнерство, отношения между партнерами — это и есть дуальная составляющая.

То же самое можно сказать об *эстетической сенсорике* (○) и *интуиции возможностей* (▲). В бизнесе, производстве и торговле это менее заметно, но вот в каких-то наукоемких областях это важно, потому что если хочешь, чтобы люди давали новые разработки, новые концепции, новые идеи — надо создать для них определенные комфортные условия.

Ещё одна пара — *структурная логика* (□) и *этика эмоций* (■). Любая структура, в том числе — организационная, строится по логике, но без эмоциональной составляющей система получается очень жесткой и сухой. Один *этико-интуитивный экстраверт* (ЕТ, ЭИЭ) когда-то сказал нам в порыве откровенности: «Я хотел бы пойти в армию, там все очень определенно и логично. Но я хотел бы быть там мягкой компонентой в жесткой структуре». То есть, он сразу видел свою роль в качестве замполита, например.

Как на Севере решается этот вопрос? Система там, конечно, логико-сенсорная, то есть управление достаточно четкое, строгое, последовательное, и высшие руководители таких типов очень часто бывают. Но в заместителях нередко у них интуитивно-этические типы. Вот, например, заместитель генерального директора по кадрам — *интуитивно-этический интроверт*, ТЕ (ИЭИ), *этик*. За что его ценил генеральный — за умение «разрулить» любой человеческий конфликт, любые проблемы. Все ходки, все жалобы шли к нему. И он как этическая «смазка», все проблемы смягчал, всех успокаивал, утешал и прочее. И очень высоко его ценили. Он умел быть и требовательным, но все же старался остроту вопросов сгладить. Однажды мы были невольными свидетелями его довольно жесткого разговора по телефону, и вдруг услышали, в качестве окончания разговора: «Ну, ладно... Сегодня вечером в бане, в 7 часов». На наши удивленные взгляды он заметил: «Ну, да, жизнь у нас такая: на работе собачишься — надо инструкции и правила выполнять. Для того и баня, чтобы по-человечески все отношения были». То есть, свою задачу он видел как раз в том, чтобы налаживать человеческие отношения. Жесткость организационной структуры компенсируется либо *этикой*, либо неформальными отношениями: собраться в бане, переговорить уже на каких-то человеческих тонах.

### Критические ситуации и соционические закономерности

Конечно, Крайний Север очень ярко проявляет характер и человека. Люди там работают очень интересные, и взаимовыручка, адекватное понимание, чего можно и чего нельзя, там очень хорошо развиты.

Чтобы вы себе лучше представляли, приведем пример: круглогодично в таких полярных городах работает горячий резерв. Что это значит? Есть системы: котельные, теплоносители, энергогенерирующие мощности, все, что связано с электропитанием и т. д. — это все обеспечивается какими-то установками. Но при этом для ряда полярных городов существует горячий резерв: вхолостую работают аналогичные установки, чтобы в случае аварии или в экстремальные морозы, или при наводнении можно было переключить потоки теплоносителей и электропитание на этот резерв... И так почти круглый год он работает. Это все уже заложено в цену газа, в нефти. Это всё должно работать непрерывно, за этим непрерывно наблюдают, потому что не дай Бог что... При -35-40, если все замерзнет — это будет полная «труба»...

Критические ситуации обнажают не только суть и сущность человека. В такие моменты законы соционики проявляются кристально чисто, никаких мешающих факторов. Очень хорошо видно, как поступают приказы, как люди на них реагируют, как действуют по инструкциям и как проявляются их типы, как проявляются их отношения, их взаимодействия на формальном и неформальному уровне.

Однажды около полуночи, когда мы обрабатывали результаты проведенных за день тестирований и опросов, сигнал тревоги поступил в диспетчерскую. Она недалеко находилась от нашего рабочего места. Что такое диспетчерская? Это место, куда поступает информация о состоянии всех добывающих и транспортных систем, всех трубопроводов на сотни километров по тайге. Где-то в тайге, километров 150–200 от ближайшего населенного пункта сорвало заслонку и свищет газ. Газ свищет — это полбеда, но если, не дай бог, какая-то искра, то возникнет факел на несколько десятков метров вверх с температурой под 2000–3000°C. Мы видели учебные фильмы о ликвидации подобных аварий и пожаров. Горящий факел начинает плавить металл, и тогда мало погасить огонь, придется восстанавливать значительный участок...

Однако для нас был важен не столько технический, сколько человеческий аспект этой ситуации. Дежурным диспетчером в тот момент была девушка—*Дон Кихот*, *интуитивно-логический экстраверт* (I L, ИЛЭ). И она так логично, очень быстро, оперативно сработала, быстро собрала всех руководителей, которые имели к этому отношение. И тем не менее, чело-



веком, который в первые минуты «взял командование на себя» и принял необходимые решения, оказался не формальный руководитель, а случайно задержавшийся на работе зам. начальника производственного отдела — *сенсорно-этический интроверт* (SE, СЭИ). Наверно, дуальные отношения сыграли определенную роль в том, что действия этих двух людей, оказавшихся в критической ситуации, были слаженными и безупречно результативными. Они были собраны, деловиты и спокойны. А формальный руководитель — главный диспетчер, *этико-интуитивный экстраверт* (ET, ЭИЭ) — выглядел растерянным и испуганным даже на следующий день, когда к ликвидации аварии подключились самые широкие силы.

Мы уже говорили, о том, что качество *иррациональность* оказывается чрезвычайно полезным именно в неожиданных, критических ситуациях.

Интересно, что до этой аварии главным диспетчером долгие годы был сенсорно-логический интроверт (SP, СЛИ) — *иррациональный* тип с *сенсорикой ощущений*. Он очень хорошо чувствовал нюансы состояний всего этого хозяйства. Все просто восхищались, как он умело руководил этой службой. Потом он ушел на повышение, и очень многие жалели об этом, потому что человек был абсолютно на своем месте.

### Закон сменяемости кадров в динамике развития организации

Закон сменяемости кадров был сформулирован в 1989 г. А.В. Букаловым и В.В. Гуленко. В теории менеджмента есть аналогичные понятия: смена фаз развития организации. Эти фазы таковы:

**1-я фаза** — зарождение, или **тусовка**: бурление идей, неформальный стиль общения, энтузиазм.

Потом выясняется, что энтузиазма мало, надо упорядочить обязанности и ответственность, ввести формализацию: формальные должности, формальные правила, процедуры общения, особенно если организация растёт. Это **2-я фаза** — фаза **механизации**, в которой на первый план выходят необходимость структурной организации коллектива, определение ролей, введение иерархии.

В **3-й фазе**, когда всё уже устоялось и урегулировалось, оказывается, что организация стала слишком формальной, слишком негибкой, что она перестала адекватно реагировать на изменения внешней ситуации. И начинается фаза **внутренней конкуренции**, когда во главу угла ставится необходимость подстройки под внешние изменяющиеся условия и завоевание рынка.

И, наконец, **4-я фаза** — это фаза стабилизация или **управления качеством**. Переход к этой фазе означает, что организация достигла зрелости, и она уже сосредоточивается на том, чтобы производить качественный продукт и внедрить качественное управление внутри.

Временные рамки этих периодов зависят от масштаба организации и от той фазы, которую переживает общество.

Если эти фазы сопоставить с соционикой, то:

Первая фаза соответствует фазе кадры  $\alpha$  — фазе новых идей, новых начинаний, с неформальным стилем общения и руководства.

Потом фаза  $\beta$ , когда приходят руководители иерархического типа, которые строят иерархическую систему управления, внедряют и закрепляют правила, порядки, инструкции. Даже если руководитель не меняется, возникает необходимость упорядочить формальные отношения в организации: «Ты не Вася, не Петя, ты Василий Степанович, ты должен заниматься вот этим. А ты вот этим. А вот вы должны с этим так и так взаимодействовать». Это фаза механизации. Однако, если организация — это не маленькая фирмочка, а что-то побольше, то обычно появляется либо управляющий, либо руководитель из 2-й кадры, который осознанно строит всю эту систему. Это очень интересный момент: как только меняется время и возникают новые запросы, появляется нужный человек. А если он не появляется, то для организации это плохо, тогда, как говорил Маяковский: «Улица корчится безъязыкая, нечем этой улице разговаривать». То есть, когда необходимость пришла, а нужного человека нет, то организация испытывает большое неудобство, большой дискомфорт, она становится неадекватной. Начинаются внутренние какие-то дезорганизационные процессы. В любом случае, когда численность со-

трудников достигает определенного порога, уже нельзя общаться только неформально, надо прописывать процедуры и правила. Поэтому появляется иерархическая структура, появляется штатное расписание, должностные инструкции, приказы и распоряжения. Степень жёсткости такой системы зависит от личных качеств руководителя и от особенностей той сферы, где эта организация действует.

Но дальше, когда все доходит до определенного стандарта, тенденция исчерпывается. Организация, избыточно задержавшаяся во второй фазе, выглядит как окостенелая, забюрократизированная. Она перестает соответствовать вызовам времени, бюрократия прямо «душит» фирму. И либо фирма погибает, либо начинает развиваться то, что называют внутренней конкуренцией. Отделы и подразделения начинают гибче реагировать на запросы рынка, ради коммерческого успеха происходят значительные отклонения от инструкций и жестких норм. Организация становится конкурентоспособной. Но начинается еще и внутренняя конкуренция, подразделения могут предлагать какие-то свои подходы, вносить свои предложения и реализовывать их — относительно рынка, выпуска и сбыта продукции, методов сервиса и прочее. Эта фаза очень хорошо соответствует 3-й квадре.

И, наконец, 4-я фаза, когда организация достаточно хорошо развилась, укрепились на рынке, нашла для себя оптимальные формы управления, оптимальные формы взаимодействия с рынком или потребителем. Происходит отлаживание технологии, и конкуренция с другими организациями перемещается из области борьбы за рынок, за охват максимального количества потребителей в область совершенствования производственного процесса и удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов. Это ситуация стабильная, но и она не длится вечно. При резких изменениях рыночной ситуации или ситуации в обществе, возникает потребность в новых идеях и новых начинаниях, а значит — в организациях 1-й фазы.

### Квадровые ценности и стратегия организации

В одно и то же время в одной профессиональной сфере можно наблюдать организации, характер деятельности которых описывается ценностями любой из 4-х квадрантов. В одном городе, в одно время, в совершенно равных условиях, мы видели три компьютерные фирмы.

Ядро одной из них составляла 2-я квадра. Многие сотрудники принадлежали к 1-й квадре, но они были, в основном, разработчиками программного обеспечения или создателями новых конфигураций компьютеров, либо работниками сервиса и сферы продаж. А руководителями стали представители 2-й квадры, именно они организовали компьютерный салон, рекламную компанию, работу с клиентами. Они попросили нас о консультации в тот момент, когда в их организации уже заканчивалась фаза механизации. То есть, уже были все прописаны ситуации, кто чем занимается, полномочия, должности и прочее. Руководителем был *сенсорно-логический экстраверт* (FL, СЛЭ), его замом и ближайшим помощником — *этико-интуитивный экстраверт* (ET, ЭИЭ), между ними отношения *активации*. 2-я квадра квадры не может без идеологии, мало продать компьютер, нужно подвести идеологическую базу. И они создали компьютерный клуб, где, с одной стороны, молодежь играла на компьютерах, но, с другой стороны, это происходило под лозунгом компьютерной грамотности и воспитания грамотного пользователя.

Самой большой проблемой этой фирмы было расширение круга сбыта. Потому что ни в 1-й квадре, ни во 2-й в ведущих функциях нет *деловой логики*, отвечающей за финансовую отдачу от вложенных усилий, она есть у 3-й и 4-й квадрантов. Руководители этой фирмы столкнулись с ситуацией, что у них нет эффективных менеджеров по продажам. То есть, на уровне своих компьютерных салонов и корпоративных заказов им удавалось продавать, но чтобы организовать эффективные продажи в других магазинах, в других точках или привлечь покупателей новыми формами продаж и рекламой — это у них было провально. Мы им подсказали, что надо взять людей из 3-й квадры, которые могут это организовать: *логико-интуитивного экстраверта* (PT, ЛИЭ) и *сенсорно-этического экстраверта* (FR, СЭЭ).

Расскажем теперь о похожей фирме, но в которой руководила 4-я квадра. Директором был *этико-интуитивный интроверт* (RI, ЭИИ). Напомним, что 4-я квадра — это квадра не только стабильности, но еще технологического качества. Причем качество это должно быть

измерено и сертифицировано. Так вот, входя в помещение, где располагалась эта фирма, посетители видели стены, плотно заклеенные сертификатами от Microsoft, Apple, Xerox, Hewlett-Packard. Сертификаты эти подтверждали, что сотрудники этой фирмы имеют право ремонтировать и обслуживать технику этих торговых марок. Потенциальный заказчик должен был бы быть убит наповал уровнем предлагаемого сервиса... Продавали они только хорошую, фирменную технику, только высокого качества, выполняли услуги по созданию компьютерных сетей предприятий. Но продавали, конечно, дорого, и позволить себе их услуги могли немногие.

Удивительное дело: эти две фирмы, находящиеся в одном городе, вовсе не рассматривали друг друга как конкурентов. Сферы их потребителей практически не пересекались. Для 2-й кадры пристрастие к сертификатам казалось каким-то снобизмом. Для 4-й кадры готовность собирать компьютеры «на коленке», для всех и каждого и из чего придется казалась свидетельством низкого уровня и несерьезности намерений.

Однако у них появился таки конкурент, из 3-й кадры — сеть «Эльдорадо», которая продавала в своей сети компьютеры и принтеры наравне с колбасой и картошкой. Возмущались и напрягались и те, и другие. RI (ЭИИ) говорил: «Как можно компьютер, которые надо собирать и тестировать под конкретный круг задач, продавать как валенки в супермаркете? Куда обратится покупатель, если что-то сломается или что-то понадобится? Придется ведь покупать новое!». Это было вне его понимания. А FL (СЛЭ) обиженно говорил: «“Эльдорадо” — большая сеть, у них скидки, они могут себе позволить... Но они же совсем не думают, кто купит их технику и что будет делать покупатель с их компьютером!».

Как видите, совершенно разные стратегии, совершенно разный подход к выбору рынка и к борьбе за потребителя, но все эти формы нашли свое место.

То же самое и в других видах бизнеса. Во многих городах есть фирмы, которые делают мебель на заказ, шкафы-купе или встроенную мебель. Мы с несколькими такими фирмами работали и в России, и в Украине. И нам один директор сказал: «Да, я понимаю, что есть круг заказчиков, которые могут заплатить большую сумму, но их немного. А у меня есть менеджер, который работает с кругом небогатых заказчиков. У них вкусы совершенно другие, не такие, как у богатых клиентов, но он знает, что им нужно, и у него всегда есть выручка. Теперь я догадываюсь, что он из их кадры».

У каждой кадры свой стиль и своя эстетика. И если человек из одной кадры попадает в обстановку, устроенную в соответствии со стилем и вкусами другой кадры, не имеет значения, что это: мебель, одежда или ювелирные изделия, то очень часто это ему кажется чем-то странным или безвкусицей.

Вот например, интегральный тип Италии — *сенсорно-этический экстраверт* (FR, СЭЭ), из 3-й кадры. Когда мы учились в Италии, в Риме, ради любопытства заходили в магазины. И ювелирные изделия нас просто удивляли — всё было такое массивное, круглое, толстое. Нам казалось, что главная цель дизайнеров и ювелиров — поразить весом, этой толщиной, массивностью.

С другой стороны, Италия полна античных памятников. Итальянцы очень хорошо зарабатывают на своей истории, на туризме, но к прошлому, в частности — к Древнему Риму, они относятся с большой иронией, потому что идеалы и ценности Древнего Рима относятся к другой кадры.

В Риме в 1993 году, когда мы проходили там курс менеджмента, проживало 3 млн. человек. И ни одного промышленного предприятия. Нас возили на экскурсию, на пивзавод Birra Peroni — за город, 10 км от города. В черте Рима, а это гигантский город — ни одного предприятия. Есть какие-то мастерские ремесленнические, потому что людям надо что-то чинить. Рим живет за счёт туризма и бюрократии, потому что это столица. В отличие от Милана — промышленного города на севере Италии, в Риме тут живут только чиновники и те, кто обслуживает туристов по большому счету. Туристов там действительно море, валом.

Но у итальянских дам, матрон, у них совершенно конкретный есть «набор состоятельной женщины». Как у бизнесменов для представительских целей должна быть такая-то машина или такие-то часы, у всех состоятельных итальянских дам дресс-код совершенно одинаков. Обязательна норковая шуба, даже если тепло, +10–15° — всё равно, она должна выйти к машине и пройтись по улице в такой шубке, иначе «не поймут».

При этом они совершенно несерьёзно и иронически относятся к древнему прошлому героического Рима, потому что это была 2-я квадра, это была империя. Попытки реанимировать эти ценности вызывают еще большее сопротивление народной ментальности. Например, на склоне Капитолийского холма на Венецианской площади возвышается монумент в честь первого короля объединённой Италии Виктора Эммануила II. Монумент отличается нагромождением различных деталей, характерных для древнеримских сооружений (колонны, барельефы, статуи и др.). Среди римлян распространены различные снисходительно-презрительные наименования данного монумента: «Пишущая машинка» («Macchina da Scrivere»), «Свадебный торт», «Вставная челюсть» и другие. Никакого сочувствия к имперским амбициям!



*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.