

МЕТОДЫ СОЦИОНИКИ

УДК 159.9+658.5

Букалов А.В., Карпенко О.Б., Чикирисова Г.В.

ПСИХОИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Один из наилучших методов создания эффективных рабочих коллективов — их формирование на основе четверок соционических типов, совместимых в информационном, психологическом и деловом аспектах, — *квадр*. Приведены примеры из практики консультирования коллективов сотрудниками Международного института соционики.

Ключевые слова: менеджмент, кадры, формирование коллектива, управления, соционика, типы людей, квадра.

За время своего интенсивного развития соционика предложила ряд эффективных технологий, связанных с подбором и расстановкой персонала с тем, чтобы сотрудники максимально реализовывали свой потенциал, не мешая, а помогая друг другу. При этом их усилия не просто складываются, а **умножаются**.

В большой организации с широким спектром деятельности целесообразно соблюдать *квадровое* разделение видов и направлений деятельности. Практика подтверждает, что это заметно повышает эффективность труда.

Квадра — это четверка психоинформационных типов личности, которые наиболее совместимы в психологической, деловой и информационной сферах. Члены *квадры* обладают сходным восприятием мира, близкими подходами к делу, работают «в одном ключе», обладают схожим чувством юмора. Интересно, что человек, попав в «чужую» *квадру*, чувствует себя очень неуютно, иногда — «белой вороной». Он не понимает, как можно **так** поступать, делать дело и почему, если они действуют так неправильно, у них все получается? Попав же в «свою» *квадру*, человек «расцветает», активно самореализуется, коэффициент его полезного действия возрастает в несколько раз. Экспертно-консультационная работа Международного института соционики подтверждает это множеством примеров.

Пример № 1.

В отделе крупного банка подобрался коллектив, почти в полном составе принадлежащий к одной *квадре*. Сотрудники других отделов удивлялись: «Когда к ним ни войди, они пьют чай. Даже самовар электрический для этого купили. Когда же они работают?». А руководитель организации говорила: «Да, я знаю, что у них все время самовар на столе, но если вся работа сделана, то пусть пьют чай». Сотрудники отдела отнюдь не были лодырями, и работа действительно всегда была сделана хорошо и в срок. Как? А вот так, за чаем...

Интенсивность информационного обмена в *квадре* очень высока. Люди прекрасно понимают друг друга, обходясь минимумом слов, а порой — и вовсе без них. Для понимания довольно намека, недосказанного предложения. В то же время представители *квадры* часто готовы прийти на помощь друг другу, и именно в тех ситуациях, где помощь нужнее всего. Поэтому коллектив-*квадра* решает поставленные перед ним задачи быстрее, чем многие другие группы.

В теории менеджмента хорошо известны четыре фазы развития организации (см., например, [1]):

- *зарождение* — начальный этап, когда бурлят идеи по поводу дальнейшей деятельности; стиль общения — неформальный, дружеский.
- *упорядочивание, механизация*. На этом этапе возникает необходимость в структурной организации коллектива, определении ролей, введении иерархии.
- *внутренняя конкуренция*, вызываемая необходимостью в реформировании организации, в приведении ее в соответствие с изменившимися условиями деятельности.

— *стабилизация, управление качеством.* На этом этапе особую ценность приобретают профессионализм, качество, стабильность и отлаженность действий.

Эти этапы полностью соответствуют 4-м фазам развития любых коллективов, которые описаны в соционике [2]. С ними связано проявление закона сменяемости квадр Букалова-Гуленко [2, 3]. Каждый этап требует особых методов управления и предоставляет дополнительные возможности для кадрового роста тем сотрудникам, чьи типы соответствуют наступившему этапу. Для каждой фазы соционика позволяет предложить в качестве ведущих менеджеров людей определенных типов, а не просто констатировать этот процесс. Организация, использующая соционические методы управления, всегда находится «на гребне волны», и неизбежные изменения (возникающие иногда в самый неподходящий момент) не могут застать ее врасплох.

Когда квадра, или иная группа, собирается в коллективе стихийно, то руководителю полезно знать, каковы особенности этой соционической группы, иначе сложностей не избежать.

Пример № 2.

Опишем ситуацию, сложившуюся в одном строительном тресте, работающем в условиях Крайнего Севера. Сложные климатические условия с резкими изменениями погоды предъявляют особые требования к работе. Люди, ведущие строительство и обслуживание дорог, должны быть в постоянной готовности к быстрому и активному решению возникающих проблем. Если перевести это на язык соционики, окажется, что наиболее эффективны в такого рода деятельности *вторая* и *третья* квадры, у типов которых развиты *волевая сенсорика* (●), помогающая сконцентрировать все усилия на одной цели, и *интуиция времени* (Δ), позволяющая просчитать или предугадать развитие ситуации. Если учесть размах и масштаб деятельности треста, то окажется вполне закономерным, что его руководство принадлежало ко *второй* квадре, а в исполнительных звеньях присутствовали, в основном, представители *второй* и *третьей* квадр. Однако одно из подразделений — и его руководство, и коллектив как единое целое — носило явные черты *четвертой* квадры. Да, конечно, психологический климат внутри подразделения был довольно комфортным для его сотрудников. И на качество выполненной работы никаких нареканий не поступало. Но вот успешного взаимодействия с руководством треста и другими подразделениями наладить никак не удавалось. Это подразделение не могло быстро сменить один вид деятельности другим, более срочным, перебросить ресурсы с одного участка на другой: «Мы еще не закончили начатое...». В тресте это вызывало возмущение: «Что значит «закончить», если **вот это** надо делать немедленно?!». Редкие представители *второй* квадры, работавшие в этом подразделении, также находились в недоумении по поводу стиля руководства и деятельности коллектива.

С другой стороны, правильно подобранная на основе квадры команда руководителей способна обеспечить эффективное руководство любым коллективом. Такие команды редко возникают стихийно, для их создания нужны особые условия, в рамках которых происходит притяжение и отбор кадров. Например, в политике может происходить объединение вокруг идеи или идеологии, носящей четкий квадровый характер. Таковы идеи коммунизма, рыночной экономики, либерализма и др.

В производственной и финансовой сферах применение методов соционики способно ускорить процесс формирования оптимальной структуры управления в десятки раз. Так, подбор заместителей руководителя и начальников отделов по квадровому принципу дает очень хорошие результаты. Люди понимают друг друга с полуслова, происходит сплочение коллектива, формируется «корпоративный дух» и стиль управления. Значительно возрастают производственные и финансовые показатели организации.

Пример № 3.

Руководителю большого производственного объединения досталась от предшественника команда из 14-ти заместителей, принадлежащих к различным типам и квадрам. Мы рекомендовали изменить дистанции в общении и интенсивность контактов этого руководителя с заместителями таким образом, чтобы создать управленческую команду с явным преобладанием *второй* квадры, к которой принадлежал и сам руководитель. Аналогичная работа была проведена в подразделениях и отделах. В результате окрепла управляемость всего объединения, четче и оперативнее стали работать все службы, и, как следствие, возросли доходы предприятия.

Рассмотрим еще одну, не всегда замечаемую проблему: подбор секретарей или офис-менеджеров. Через них циркулирует значительный поток управленческой и деловой информа-

ции, которая может быть либо донесена до руководителя без искажений, либо потеряна, заблокирована и т. д. — в зависимости от типа офис-менеджера и его интERTипных отношений с руководством.

Пример № 4.

У руководителя ●□ (СЛЭ) — секретарь ▲□ (ИЭЭ). Управленец *второй* квадры не понимает, почему секретарь не сидит спокойно на месте, а постоянно находится в отлучке, беседуя о чем-то с сотрудниками. У секретаря всегда находится уважительная причина, однако часть телефонных звонков, в том числе важных, до руководителя просто не доходит. ●□ (СЛЭ) воздает должное талантам ▲□ (ИЭЭ) в общении с людьми, однако: «Ей бы массовиком-затейником быть, а не секретарем!».

В коллективах крупных производственных объединений первые и вторые роли в управленческих командах зачастую распределяются между представителями *второй* и *третьей* квадр.

Особые сложности возникают при разделении или слиянии организаций и их коллективов. Как правильно сочетать людей (ведь все — профессионалы), чтобы новая организация работала успешно? И здесь можно применить кадровый подход, группируя представителей разных квадр в разных подразделениях, отделах, группах, размещая их по рабочим местам, наконец. Однако предпочтительно, чтобы в руководстве организацией доминировала одна квадра. Какая именно — определяется спецификой деятельности.

Предприятию, ориентированному на производство наукоемкой продукции или на создание чего-то принципиально нового, необходимы сотрудники и руководители из *первой* квадры. Если необходима четкая иерархия, большой регулярный объем производства — незаменима *вторая* квадра. В условиях острой конкурентной борьбы, активного бизнеса эффективнее руководить предприятием будет *третья* квадра. Если основная сфера деятельности — сервис, ремонт, обслуживание, и необходимо высокое качество, более продуктивной в таких условиях будет *четвертая* квадра. Если же поручить сервис и сферу обслуживания *второй* квадре, то не избежать проблем (вспомним, к примеру, столовые советских времен). А *четвертой* квадре с трудом дается управление сложным, недостаточно технологически проработанным производством.

Пример № 5.

Крупная торговая организация, находящаяся в группе компаний. Директор этой организации — ●□ (СЛЭ) — чувствует, что какие-то проблемы есть, что-то тормозит работу, но что — непонятно. Исследование показало, что отдел сбыта и маркетинга имеет интегральный тип ▲■ (ИЭИ). Отдел замечательно, бесконфликтно взаимодействует с директором, однако, в силу слабой *деловой логики* (■), недостаточно активен в условиях рыночной экономики, малоэффективен в поисках новых путей работы. При этом реализационные звенья, как и положено, состояли из представителей *третьей* квадры и работали великолепно. Президент группы компаний (■△ (ЛИЭ) по типу) и его окружение постоянно отмечали наличие каких-то проблем в работе этой организации и критиковали ее руководство, но выразить свои впечатления в четкой форме не могли. Только наш анализ вскрыл проблему. Смена интегрального типа отдела маркетинга с ▲■ (ИЭИ) на ■△ (ЛИЭ) или △■ (ИЛИ), в крайнем случае — на □● (ЭСИ), могла бы кардинально улучшить ситуацию. Для этого оказалось необходимым провести небольшую реорганизацию в коллективе, переставить некоторых сотрудников, причем — без увольнений.

Конечно, в создании структуры коллектива необходимо учитывать и использовать не только квадры, но и другие соционические группы. О некоторых из них мы расскажем в следующих публикациях. Однако для улучшения психологического климата в коллективе, для создания сплоченных команд **квадры — незаменимая основа.**

Л и т е р а т у р а :

1. *Бережная Н. В.* Этапы развития организации. // Менеджмент и кадры... — 2003. — № 2.
2. *Букалов А. В.* Эволюция общества и закон сменяемости квадр. // Менеджмент и кадры... — 2003. — № 4.
3. *Гуленко В. В.* Квадры и их социально-психологические особенности. // Менеджмент и кадры... — 2003. — № 7.