

## ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 159.9+658.5

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

### СОЦИОНИКА В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

На конкретных примерах из практики сотрудников Международного института соционики показаны особенности взаимодействия в коллективе сотрудников, относящихся к разным квадратам. Рассмотрено влияние отношений социального контроля (ревизии) и социального заказа на успешность коллектива в целом.

*Ключевые слова:* менеджмент, соционические технологии, соционика, типы людей, интертипные отношения.

Как известно [1], применение на предприятиях методов, разработанных в Международном институте соционики, дает возможность:

- значительно расширить возможные стратегии управления персоналом, поведение и стили ведения дел различных служб и отделов предприятий;
- значительно улучшить управляемость коллективов и подразделений;
- создать согласованные команды управленцев, направленные на достижение заданных целей;
- прогнозировать внутреннюю динамику коллектива в виде фаз его эволюции.

16 типов личности образуют целостную систему обмена информацией, в которой есть и наилучшие отношения взаимодействия, так называемые *дуальные* отношения, или полного взаимного дополнения, и наихудшие — отношения *конфликта* и *ревизии*. Эта система типов — социон — состоит из 4-х квадратов, 4-х наиболее совместимых группировок типов.

В коллективах фирм и организаций часто возникают различные ситуации, связанные с совместимостью сотрудников, а это непосредственно отражается на успешности решения ими управленческих или производственных задач и, в конечном итоге, влияет на эффективность деятельности организации в целом.

Одна из причин, наиболее часто приводящих к служебным трениям и конфликтам, — это несовместимость мотивации, ценностей и стиля деятельности представителей различных квадратов.

#### Пример № 1.

В одной из фирм финансовый директор А. — по типу □● (ЛСИ), представитель 2-й квадрата — оказался в окружении сотрудников из 3-й и 1-й квадрата. Несмотря на достаточный профессиональный опыт, в этой ситуации А. часто выглядел беспомощным, неадекватно и болезненно реагировал на стиль деятельности своих сотрудников — представителей типов ▣● (ЭСИ), ●▣ (СЭЭ) и ■△ (ЛИЭ). Это связано с положением функции *деловой логики* (■). В модели типа □● (ЛСИ) она находится на 7-й, *контролирующей* позиции, не является гибкой и не способна творчески реагировать на изменения ситуации, однако такой тип испытывает потребность контролировать других по этому аспекту. Сотрудники А., обладающие более развитыми в этом аспекте функциями, постепенно перестали воспринимать финансового директора как человека, с которым можно было обсуждать и решать серьезные вопросы, поскольку все их предложения встречали непонимание с его стороны и тотальную критику, сам же он конструктивных предложений не выдвигал. Кроме того, А. испытывал постоянный психологический дискомфорт от того, что в *демократической* системе организации он не мог четко определить свой статус и свое место в иерархии, понять границы своих полномочий, выяснить, кто подчиняется ему и кому и в какой мере должен подчиняться он сам. Выходом из этой ситуации может быть перевод А. в то подразделение данной группы компаний, которое

обладает выраженной иерархической структурой. Там он себя почувствует «в своей тарелке», на своем месте.

В рассмотренном примере проблема состояла именно в квадратальной несовместимости сотрудников, но отношения *социального контроля* между □● (ЛСИ) и ●□ (СЭЭ), безусловно, усугубили непонимания между ними.

*Пример № 2.*

В одном отделе работали два руководителя секторов — *сенсорно-логический экстраверт* (●□, СЛЭ) и *этико-сенсорный интроверт* (□●, ЭСИ). Отношения *социального контроля* между их типами довольно быстро начали проявляться во взаимных претензиях, спорах, выяснении отношений, что не могло не сказываться на производственной деятельности. В конечном итоге обе стороны установили некий консенсус и изо всех сил старались его не нарушать. Однако весь коллектив отдела оказался поляризованным, разделился на два противостоящих лагеря. Отношения *социального контроля* по-прежнему держат коллектив в напряжении и мешают ему работать, хотя внешне конфликтов между СЛЭ и ЭСИ не происходит, они действуют как два разных силовых полюса, притягивающих к себе остальных сотрудников.

Иногда отношения *социального контроля* оказываются более тягостными для *контролера*, который невольно, даже если в его обязанности не входят контакты с *подконтрольным*, отслеживает и контролирует все его действия, находясь из-за этого в постоянном психологическом напряжении.

*Пример № 3.*

В бухгалтерии за соседними рабочими столами сидят две сотрудницы — *этико-сенсорный интроверт* (□●, ЭСИ) и *сенсорно-логический экстраверт* (●□, СЛЭ). Первая рассказывает: «Я за ней (то есть СЛЭ) все время наблюдаю и думаю, что она какая-то не совсем нормальная. Я даже по календарю отмечала, когда у нее срывы бывают». Прямых столкновений ЭСИ старалась не допускать, и ситуация выглядела бы комичной, если бы не влияла на работу коллектива.

Отношения *социального контроля* в производственных условиях нередко маскируются, не проявляют себя в явных конфликтах, что может дезориентировать тех, кто наблюдает ситуацию. Однако достаточно обстоятельствам лишь немного измениться, как проблемы, порожденные этими отношениями, становятся очевидными.

*Пример № 4.*

В одном банке существовал отдел, в котором в течение 7 лет работали начальница Б. и ее подчиненная В. Начальница всячески опекала свою подчиненную, а та, молчаливо улыбаясь, аккуратно выполняла порученную работу, но не более того. Как оказалось, их связывали соционические отношения *социального контроля*, причем *контролером*, подавляющим активность *подконтрольного*, как раз и была начальница.

В момент расширения деятельности банка возникла необходимость в организации нового отдела. Мы предложили назначить В. руководителем этого отдела и подобрать для нее сотрудников из числа работников банка, принадлежащих к *третьей* квадрате, как и В. Управляющий банка был в некотором недоумении, он не мог представить себе В. в роли начальника отдела. Еще в большем недоумении была Б., ей и в голову не приходило, что ее подчиненная обладает какими-то организационными способностями.

Поскольку это был отнюдь не первый случай, когда управляющий банка обращался к нам за консультацией, он уже успел оценить эффективность наших предложений, и решение все же было принято. Был подписан приказ, сформирован отдел, выделено помещение. Спустя несколько недель мы поинтересовались, как идут дела. Управ-

ляющий не скрывал некоторого замешательства. Назначенная на новую должность В. изменила прическу, стиль одежды, макияж, стала всем улыбаться, расцвела и похорошела. На это обратили внимание многие в банке. Однако наибольшее впечатление произшедшие перемены произвели на Б.: бывшая подчиненная просто перестала ее замечать. И это после стольких лет совместной работы!

С точки зрения соционики ситуация объясняется очень просто: человек вырвался из-под *социального контроля* и не хочет даже вспоминать о прошлом.

А коллектив нового отдела дружно взялся за работу, ему словно и не потребовалось времени для взаимной «притирки». Прошедшие четыре года свидетельствуют об успешности работы команды, созданной из типов одной квадры.

Когда квадра, или иная группа, собирается в коллективе стихийно, то руководителю полезно знать, каковы особенности этой соционической группы, иначе его могут подстергать неприятные сюрпризы.

#### Пример № 5.

Эта ситуация сложилась в одном банке, где в кредитном отделе сотрудники подобрались так, что, хотя и не образовывали квадры, но составляли соционическую группу, отличающуюся повышенной активностью и мобильностью, — группу *инволюторов*. Коллектив этого отдела был очень недоволен действиями председателя правления В., который сам по себе был хорошим человеком и руководителем, но излишне прислушивался к мнению своего весьма некомпетентного заместителя Г. и полностью находился под его влиянием. Как выяснилось, Г. был *социальным заказчиком* своему руководителю. А *социальный заказ* — это отношение, в котором происходит одностороннее движение, внушение информации, «передача» ее от *заказчика* к *приемнику*. Причем и тот и другой могут не осознавать этого. В нашей практике неоднократно встречались ситуации, когда самый влиятельный заместитель оказывался *социальным заказчиком* шефу. Иногда это не мешает делу, если профессиональный уровень обоих достаточно высок, а иногда — вредит ему, так как серьезные решения могут приниматься весьма субъективно. В описываемом случае события развивались почти комическим образом. Однажды, зайдя в этот банк, мы не обнаружили в комнате кредитного отдела ни одного человека. На наш недоуменный вопрос, куда все подевались, сотрудники банка растерянно отвечали, что весь отдел внезапно уволился, так как его не устраивал порядок принятия решения руководством, и в полном составе перешел в другой банк.

Очень эффективны ячейки качества, группы мозгового штурма, сформированные методами соционики. В некоторых группах удается достичь резонансного эффекта образования коллективного «гипермозга», решающего поставленные задачи или возникшие на производстве проблемы в течение короткого времени, иногда — за считанные минуты.

В обычных коллективах, собранных «случайным» образом, часто возникают серьезные противоречия, приводящие к провалам на отдельных участках работы.

Бывают и более сложные ситуации. Так, соционика выделяет группу типов «кольцо социального заказа». Такая группа может эффективно и оперативно решать очень сложные задачи. Однако, если существует разрыв в кольце, — происходит топтание на месте и вопросы не решаются.

#### Пример № 6.

Мы наблюдали вариант разорванного кольца *социального заказа* в одном строительном управлении. Группа руководителей собиралась на совещание, ставился очередной вопрос, начиналось обсуждение, но каждый раз оказывалось, что чего-то не хватает для принятия конкретного решения. Любой вопрос «зависал», потому что в процессе обсуждения информация начинала движение по *кольцу заказа*, но из-за отсутствия од-

ного из типов это движение обрывалось, останавливалось, возникала заминка... и все начиналось сначала. В конце концов, в соответствии с нашими предложениями, эта руководящая группа была переформирована путем приглашения на такие совещания одного–двух сотрудников, имевших те типы, которые были необходимы для поддержания движения информации. Работа стала намного продуктивней.

Более опасный и неприятный случай — кольцо *социального контроля*, иногда называемое *группой казни*. Такая группа не только не в состоянии решить какой-либо вопрос, но и серьезно травмирует участников.

*Пример № 7.*

«Ничего не понимаю, — жаловался нам директор одного предприятия, — нормальные вроде люди, все с большим опытом работы, собираемся на совещание, сидим по 3 часа, выходим с головной болью, а ничего решить не можем... И так каждый раз!». Исследование показало, что на совещании собирались люди, соционические типы которых образуют ту самую *группу казни*. Небольшие изменения в составе участников обсуждения, перегруппировка их для решения различных вопросов — и проблема была снята.

Теория структурирования психоинформационного пространства в виде функциональных ролей, развитая А.В. Букаловым [2], дает возможность создавать коллективы с заданными свойствами и качествами для решения конкретных задач, учитывая при этом качества конкретных лидеров и исполнителей. Эта методика нашла горячий отклик в одной из сибирских групп компаний, которая занимается конструированием бизнесов: строительного, туристического, в сфере услуг и др.

Полученные нами закономерности распределения типов по профессиям и видам деятельности на материале более 115 предприятий СНГ позволяют нам давать обоснованные консультации руководителям и менеджерам по персоналу относительно назначения тех или иных людей на ключевые должности. При этом **мы применяем методы интегральной соционики — определяется интегральный тип коллектива и с использованием программного пакета МИС «Соционика и кадры» дается набор оптимальных вариантов расстановки людей.** Программы помогают моделировать состояние коллектива при приходе-уходе любого из сотрудников, включая руководителей.

Как правило, производительность труда в коллективах, собранных с помощью методов соционики, может возрасти, в зависимости от сферы деятельности, в 2–3 раза. Если это технологическое производство, то повышается дисциплина, снижается аварийность, улучшается моральный климат. Это отражается на коэффициентах качества психоинформационного взаимодействия каждого сотрудника.

Надо сказать, что до появления соционики не существовало методик формирования коллективов из людей, которые ранее не работали вместе и не общались. Методы социометрии Морено дают возможность определить уровень совместимости людей только в уже сложившемся коллективе. Соционика как раз и решает обратную задачу: формирование эффективного коллектива под вид деятельности и руководителя.

*Пример № 8.*

Мы исследовали коллектив со средней стабильностью. Однако в наше отсутствие заменили главного бухгалтера, спросив наше мнение уже после фактического назначения человека на должность. Анализ ситуации и моделирование взаимодействий показали, что этот вариант неудачен как для этого человека, так и для коллектива в целом, так как у многих сотрудников возникнут дополнительные психологические и информационные проблемы. Через два месяца **весь** коллектив распался, подавляющее большинство сотрудников уволилось.

Очень важно отметить, что соционические технологии дают возможность работать с коллективом как единым целым, в отличие от традиционных психологических методик — когда о психологических качествах кандидата при помощи стандартных психологических тестов известно почти всё, кроме одного, — как он сработается с существующим коллективом и насколько он будет эффективен в решении конкретных задач.

С другой стороны, стандартные социологические опросы дают обобщенную информацию руководителю, но без понимания ключевых моментов — внутренних механизмов и причин, порождающих те или иные проблемы. Как правило, они связаны с интегральным типом коллектива, аспектной структурой производственных процессов и т. д. — полученная социологами информация не дает возможности осознанно управлять ситуацией. Все делается «на ощупь».

Об этом прямо говорят социологи и социальные психологи, работающие на крупных предприятиях. Поэтому специалисты социально-психологических служб крупных предприятий России, менеджеры по персоналу, в том числе те, которые используют западные модели менеджмента, узнав о соционических технологиях, искренно признавались, что они не могли даже и подумать о постановке таких задач по работе с коллективом, так как отсутствовало само понимание того, что можно сделать в ситуации оценки не отдельной личности, а целостного коллектива, его психоинформационного пространства со специфической динамикой развития.

#### Л и т е р а т у р а :

1. Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В. Квадры решают все. // Менеджмент и кадры... — 2004. — № 2.
2. Букалов А. В. Квантование информационного пространства коллектива. // Менеджмент и кадры... — 2004. — № 1.

Международный институт соционики  
и редакция журнала «Соционика, ментология и психология личности»  
с 19 по 24 сентября 2015 г. проводят в г. Киеве  
**XXXI Международную конференцию по соционике**

**«Психоинформационные технологии,  
кадровый менеджмент и психология личности».**

Заявки на участие и тезисы докладов принимаются до 5 сентября 2015 г.

✉: а/я 23, г. Киев-206, Украина, 02206

☎: (+38044) 558-09-35

E-mail: [olly.olga@gmail.com](mailto:olly.olga@gmail.com)