

## **ИНТЕРТИПНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

УДК 159.923.2

**Подмаркова И. П.**

### **МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИНДЕКСА КОМФОРТНОСТИ ИНТЕРТИПНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ГРУППЕ**

Рассмотрены проблемы определения индекса комфортности интертипных отношений. Описана авторская методика и проведено ее сравнение с результатами расчетов по методикам других авторов.

*Ключевые слова:* соционика, интертипные отношения, тип личности.

В процессе комплектования групп/коллективов, анализа эффективности их совместной деятельности и разработке путей повышения результативности деятельности коллектива и его сплоченности могут использоваться различные методические подходы, выработанные в психологии, социологии, менеджменте и ряде других наук. В последнее время все большую актуальность приобретают и методы, выработанные относительно молодой наукой — соционикой, которая изучает особенности получения, обработки и обмена информацией между людьми, т. е. информационный метаболизм. В частности, соционика различает 16 равноправных типов личности, или типов информационного метаболизма (ТИМ), выделяет 16 видов парных интертипных отношений (т. е., отношений между людьми — носителями разных ТИМов — ИО) и целый ряд малых групп, наиболее исследованными из которых считаются квадры, клубы, кольца *ревизии и социального заказа* [1; 2]. Но обычно рабочий коллектив состоит из большего числа участников (от 5–7 до 25–30 человек, в некоторых случаях больше), связанных между собою отношениями разной степени тесноты, интенсивности, уровня подчиненности и функциональности.

Справедливости ради следует отметить, что на практике коллективы обычно формируются случайным образом, без использования каких-либо методик и теорий, а в государственных и некоммерческих структурах — нередко без учета интересов и пожеланий руководителя коллектива. В результате может сложиться ситуация, когда имеющийся коллектив недостаточно сплочен и работоспособен, а напряженность и внутригрупповые конфликты, а также конфликты между руководителем и подчиненным не способствуют не только успешному развитию подразделения, но и выполнению поставленных перед ним задач на минимально допустимом уровне, имеет место текучесть кадров, явные (т. е., выходящие за пределы коллектива) конфликты, жалобы вышестоящему руководству, дисциплинарные взыскания и пр. С другой стороны, может быть и обратная ситуация, в которой, казалось бы, сам собой сложится вполне работоспособный, дружный и сплоченный коллектив. Однако процессами формирования коллективов по возможности необходимо управлять, особенно в тех случаях, когда имеют место те или иные проблемы во взаимоотношениях между его членами и в реализации творческого потенциала каждого участника группы (коллектива). Непроработанная, пущенная на самотек кадровая политика в ряде случаев приводит к созданию не жизнеспособных и неэффективно работающих коллективов, создающих проблемы вышестоящему руководству и организации в целом.

Кадровая работа с коллективами с целью повышения его эффективности и психологической комфортности может включать следующие направления: замену руководителя; перегруппировку сотрудников между двумя или несколькими коллективами со сходной спецификой задач и требованиями к образованию и уровню квалификации; перевод части сотрудников в другое подразделение либо их увольнение; введение в состав коллектива дополнительных сотрудников; перераспределение выполняемых задач и функций между имеющимися сотрудниками; консультирование руководителя подразделения. В отдельных случаях бывает достаточно введения гибкого графика работы либо изменения расположения рабочих мест в пределах подразделения.

Для того, чтобы решить, какое из перечисленных мероприятий обеспечит максимальный эффект с минимальными затратами, следует: 1) определить соционический ТИМ каждого из членов коллектива, включая его непосредственного руководителя; 2) уяснить специфику задач, стоящих перед коллективом, и их интерпретацию с позиции соционических аспектов; 3) определить задачи, функции и полномочия каждого сотрудника в коллективе; 4) оценить степень соответствия выполняемых задач ведущим (наиболее сильным) соционическим аспектам каждого члена коллектива; 5) выявить в беседе с руководителем и коллективом основные проблемы, препятствующие эффективному выполнению поставленных задач; 6) проанализировать интертипные отношения, сложившиеся у каждого члена коллектива со всеми остальными.

Следует отметить, что методика оценки комфортности интертипных отношений рассматривалась в работах целого ряда социоников, в частности Е. В. Шепелько (1990 г.), В. В. Гуленко (1996 г.) [3], Е. Н. Мальской (1998 г.) [4], А. А. Шияна (2001) [5], Е. С. Филатовой (2005 г.) [6], Т. Н. Макаренко, А. Ю. Петрова и А. А. Шмойловой (2005 г.) [7] и др., причем во всех перечисленных работах оценка приводится без учета специфики проявления этих отношений и сферы взаимодействия либо только в одной из сфер (как правило, семейно-бытовой, например, у Е. С. Филатовой и В. В. Гуленко). Тем не менее, следовало бы принимать в расчет особенности проявления интертипных отношений в разных ситуациях с учетом степени подчиненности и распределения функций между членами группы.

Предметом данной статьи является анализ комфортности интертипных отношений коллективов предприятий, учреждений и организаций, складывающихся прежде всего в процессе их трудовой и управлеченческой деятельности.

Классифицируя интертипные отношения, различные авторы выделяют среди них равноправные (симметричные), к которым относятся все, кроме отношений ревизии/подревизности и заказа/подзаказности. Последние считаются неравноправными (асимметричными), поскольку в этих отношениях одна сторона в большей степени воздействует на другую, которая не может обеспечить равный по силе и воздействию ответ со своих сильных функций.

Краткую характеристику интертипных отношений приведем в табл. 1.

**Таблица 1. Характеристика интертипных отношений.**

Вид ИО	Особенности проявления
Дуальные	Партнеры дополняют друг друга, общение обычно легкое и непринужденное, а совместная работа — приятная. Благоприятны для длительного тесного взаимодействия.
Тождественные	Партнеры аналогичным образом воспринимают и осмысливают информацию, имеют одинаковые сильные и слабые стороны, общие ценности и интересы. Наиболее благоприятны для обучения.
Активационные	Отношения похожи на дуальные, но партнеры имеют разный жизненный ритм (рационал и иррационал), к тому же оба экстраверты или интроверты, при длительном общении склонны уставать друг от друга. Отношения подходят для отдыха и приятного времяпровождения, либо для совместной работы, в которой возможны перерывы.
Зеркальные	У партнеров имеются общие ценности и нередко — интересы, возможна конструктивная критика. Сильные и слабые стороны во многом совпадают. Отношения благоприятны для общения и совместной деятельности.
Полудуальные	Отношения неполного дополнения. Взаимный интерес в общении, однако при попытках сближения возможны серьезные проблемы. Благоприятны для совместного обучения и развития с возможностью периодического отдыха друг от друга.
Родственные	Сложные отношения со сходными жизненными установками и противоположными программами их реализации. Неблагоприятны для длительного тесного взаимодействия.
Деловые	Отношения делового равноправия с элементами соперничества и конкуренции при разных целях партнеров. Подходят для совместного решения деловых вопросов.

<b>Вид ИО</b>	<b>Особенности проявления</b>
<i>Миражные</i>	Отношения достаточно комфортные и приятные, но не во всем удовлетворяющие потребности партнеров. Благоприятны для отдыха и общения, но малоэффективны для совместной деятельности.
<i>Суперэго</i>	Отношения взаимного уважения и симпатии, которые, однако, при переходе на близкую психологическую дистанцию могут привести к конфликтам и непониманию. Отношения плохо подходят для тесного взаимодействия.
<i>Квазитождество</i>	Отношения мирного сосуществования при совпадении сильных и слабых сторон и несовпадении ценностей и интересов. Желательно избегать ситуаций соперничества и конкуренции.
<i>Конфликт</i>	Отношения вялотекущего, подспудно назревающего конфликта, для таких отношений характерны постоянные и нередко безрезультатные попытки достичь взаимопонимания, нарастающее внутреннее напряжение. Отношения могут быть полезны в работе при условии параллельной, а не совместной работы.
<i>Погашение</i>	Партнеры имеют похожие слабые и сильные стороны, однако в общении и совместной деятельности происходит обоюдное погашение, один партнер как бы препятствует деятельности другого. Соперничество и нечеткое разделение полномочий нежелателено.
<i>Заказ</i>	Заказчик обычно имеет больше влияния на подзаказного, чем подзаказный на заказчика. В таких отношениях заказчик может несколько недооценивать партнера. Отношения в целом благоприятны для заказчика, но длительный тесный контакт нежелателен.
<i>Подзаказность</i>	Подзаказный, как правило, практически беззащитен перед заказчиком. Стремится либо угодить партнеру, либо сопротивляться его влиянию. Неблагоприятные для подзаказного отношения.
<i>Ревизия</i>	Асимметричные отношения, в которых ревизор постоянно, хотя и непреднамеренно, указывает подревизному на его слабое место, иногда пытаясь его «перевоспитывать». Благоприятны для ревизора в течение не слишком продолжительного времени.
<i>Подревизность</i>	Подревизный воспринимает советы и помощь ревизора как навязчивые указания, по возможности стремится уйти из-под влияния ревизора. Отношения неблагоприятны, кроме случаев их непродолжительности.

Традиционно наиболее комфортными во всех сферах считаются *дуальные* отношения, с чем согласны практически все соционики. Следующими по уровню комфорtnости считаются обычно отношения внутри квадры: *активационные, зеркальные и тождественные*, а также *полудуальные и миражные*. Менее комфортны *родственные, деловые, отношения полной противоположности* (погашения), *квазитождественные, заказа и ревизии*. Самыми неблагоприятными считаются отношения *конфликта, суперэго, подзаказные и подревизные*. Хотя в оценках разных авторов имеются некоторые расхождения (напр., табл. 2).

Следует отметить, что указанными авторами не учитывается различие в восприятии комфорtnости ИО *заказчиком* и *подзаказным, ревизором и подревизным*. На мой взгляд, это совершенно разные отношения, существенно отличающиеся по уровню комфорtnости. Причем, как видно по табл. 2, разными авторами шкалы использованы различные подходы: Е. Мальская (с учетом транс- и цис-связей, образуемых между функциями партнеров) и коллектив в составе Т. Макаренко, А. Петрова и А. Шмойловой (общая комфорtnость определяется как сумма всех пар, деленная на число функций — 8) составили шкалы на основании формальных признаков, а Е. Филатова — на основании личных наблюдений. Причем у Е. Мальской и Е. Филатовой благоприятные ИО имеют знак «+», а неблагоприятные — «-», а у Т. Макаренко, А. Петрова и А. Шмойловой шкала построена по принципу: чем меньше балл, тем комфорtnее отношения.

Как видно из табл. 2., «места» ИО по уровню комфорtnости у разных авторов существенно различаются. Кроме того, у В. В. Гуленко комфорtnость интертипных отношений в порядке ее убывания имеет свою очередь, отличную от рассмотренных выше:

1. *Дуальные, полудуальные.*
2. *Активационные, прямого заказа.*

3. Зеркальные, прямой ревизии.
4. Тождественные, родственные.
5. Миражные, погашения.
6. Обратный заказ, квазитождество.
7. Обратная ревизия, конфликтные.
8. Деловые, суперэго.

Таблица 2. Сопоставление различных оценок комфортности интертипных отношений.

Вид ИО	Балльная оценка ИО		
	по Е. Мальской	по Е. Филатовой	по Т. Макаренко и др.
Дуальные	+7	+16	0
Активационные	+5	+14	0,25
Зеркальные	+3	+7	1,25
Полудуальные	+2	+10	1
Миражные	+2	+10	1
Тождественные	+1	0	1
Родственные	-2	-12	2
Деловые	-2	7	2
Суперэго	-5	-7	3
Квазитождество	-1	5	2,25
Погашение	-3	-10	2
Конфликт	-7	-14	3,25
Заказ	+2	-5	1,25
Ревизия	-2	-16	2,25

В градации В. В. Гулленко дополнительно выделены как особые виды ИО *прямая* и *обратная ревизия* и, соответственно, *прямой* и *обратный* заказ: «...традиционная соционика не отличает прямую ревизию (ПР) от обратной (ОР). Когда в ревизной диаде лидирует *ревизор*, а *ревизуемый* мирится с таким положением дел, то складывается отношение *прямой ревизии*. Оно характеризуется снисходительно-мягким, гуманным отношением первого ко второму».

Если же *ревизуемый* перехватывает инициативу и начинает играть первую роль в диаде, то отношение «переворачивается», приобретает черты мелочного контроля и приదирок. Это случай *обратной ревизии*, которую я отношу к категории комфортности ниже средней. То же самое происходит и со вторым асимметричным отношением в соционе — *заказом*. *Прямой заказ*, при котором бесспорно лидирует *заказчик*, а *подзаказный* не оспаривает такую расстановку сил, — это деятельное отношение со средним уровнем комфортности. Но если роль лидера в диаде перехватывает *подзаказный*, то отношения утрачивают свой рабочий характер. Возникает *обратный заказ*, комфортность которого значительно ниже, чем прямого» [3].

В работе А. А. Шияна коэффициенты комфортности ИО рассчитаны для условий нормативной коммуникации (под нормативной коммуникацией, или нормативным режимом общения, автор понимает ситуацию, когда знания, умения, навыки и опыт у всех участников коммуникации одинаковы) и отражают время запаздывания в организации управления данной парой типов (табл. 3). Степень комфортности такого управления, по мнению автора, должна выражаться не собственно величиной  $K_i(A,B)$ , а ее отличием от «оптимальной» — той, которая имеет место для дуальной пары. Определяется эта величина по формуле (1):

$$K(A,B) = \frac{K_i(A,B)}{K_i(A,D_A)} - 1, \quad (1)$$

где  $D_A$  — обозначение типа, дуального типу  $A$ .

Значения  $K(A,B)=0$  вследствие **оптимальности** для управления дуальных отношений являются «самыми комфорными» для данного типа (**A** в приведенных обозначениях), и чем больше отличия  $K(A,B)$  от **0**, тем отношения между типами дискомфортнее [5].

**Таблица 3. Коэффициенты комфорtnости интэртипных отношений при нормативной коммуникации по А. А. Шияну [5].**

	ИЛЭ	СЭИ	ЭИЭ	ЛСИ	СЭЭ	ИЛИ	ЛСЭ	ЭИИ	ИЭЭ	СЛИ	ЛИЭ	ЭСИ	СЛЭ	ИЭИ	ЭСЭ	ЛИИ
ИЛЭ	-1	0 [-5]	0,6	2	3	-1,6	7	3,2	-2	-0,2	2,4	2,2	7,2	-3,4	4	-0,2
СЭИ	0[5]	-1	-4	-5	-4,4	-0,2	-13,6	-1,8	2,2	-1,6	-7,4	-2	-9	0	-8,2	-2,4
ЭИЭ	0,6	2	-1	0[5]	-1,8	2,4	-4,2	0,4	4	-0,2	-1,6	-1	-3,6	6,2	-2	-0,2
ЛСИ	-4	-5	0[-5]	-1	3,2	-7,4	1,6	-1	-8,2	-2,4	-0,2	0,8	6,2	-12	2,2	-1,6
СЭЭ	-0,2	-0,32	-0,84	-0,16	-1	0[25]	-1,48	-0,4	0,64	-0,68	-0,8	-0,84	-1,2	0,6	-1,12	-0,36
ИЛИ	-0,88	-0,84	-0,32	0,28	0[-25]	-1	1,6	-0,36	-1,16	-0,8	0,44	-0,48	1,08	-1,12	0,6	-0,4
ЛСЭ	-0,27	0,15	-0,71	-0,76	-0,78	0,18	-1	0[55]	0,33	-0,35	-0,91	-0,42	-1,09	0,82	-0,95	-0,64
ЭИИ	-1,38	-1,07	-0,87	-1	-0,73	-1,29	0[-55]	-1	-1,65	-1,09	-0,64	-0,95	-0,35	-1,24	-0,42	-1,16
ИЭЭ	-0,62	0,24	0,92	1,77	2,15	-0,69	4,62	1,77	-1	0[-13]	2,08	1,23	4,54	-0,62	3	0,31
СЛИ	-0,69	-0,77	-1,31	-1,54	-1,62	-0,62	-3,77	-1,38	0[13]	-1	-2,15	-1,31	-2,92	0,23	-2,31	-1
ЛИЭ	1,43	3,57	-0,57	-0,43	-1,71	4,14	-1,71	1,86	4,71	1,14	-1	0[7]	-3,29	8	-1,57	-0,29
ЭСИ	-3,29	-1,71	-1	-2,29	-0,43	-2,86	3,57	-1,43	-5,14	-1,57	0[-7]	-1	1,43	-3,86	1,14	-2,71
СЛЭ	-0,44	-0,45	-0,82	-0,51	-0,93	-0,29	-0,93	-0,51	-0,01	-0,66	-0,78	-0,77	-1	0[73]	-0,95	-0,6
ИЭИ	-0,84	-0,93	-0,51	-0,25	-0,45	-0,96	0,37	-0,82	-1,07	-0,78	-0,14	-0,73	0[-73]	-1	-0,11	-0,56
ЭСЭ	0,92	1,77	-0,62	0,23	-0,77	2,08	-1,23	1,46	3	0,31	-0,69	0,15	-1,31	4	-1	0[13]
ЛИИ	-1,31	-1,54	-0,69	-0,77	0,23	-2,15	0,54	-0,31	-2,31	-1	-0,62	-0,08	1,23	-3,46	0[-13]	-1

На основе рассмотренных шкал или градаций уровня комфорtnости ИО можно сделать вывод, что на данный момент единой методики числового (балльного) измерения уровня комфорtnости ИО не существует.

На мой взгляд, при оценке уровня комфорtnости целесообразно разграничивать вертикальные и горизонтальные управлеченческие связи (П), а также особенность управлеченческой ситуации (стандартная либо нестандартная — С) и время тесного взаимодействия людей (длительное или кратковременное — Д). Таким образом, ситуационная комфорtnость ИО для ТИМа А по отношению к ТИМу В в общем виде можно представить функцией:

$$K(A,B)c = f(K_{A,B}, \Pi, C, D). \quad (2)$$

Отмечу, что определение указанной функциональной зависимости не предусмотрено в рамках данной статьи, но планируется в качестве направления дальнейших исследований.

Предварительная оценка автором коэффициентов комфорtnости ИО проведена экспертым методом по 10-балльной шкале, причем комфорtnые отношения обозначены знаком «+», а некомфорtnые — «-». Для упрощения рассмотрены только вертикальные и горизонтальные связи при постоянном взаимодействии в стандартных ситуациях и при кратковременном сотрудничестве при решении нетипичных, нестандартных задач.

Под горизонтальными будем понимать отношения одного уровня подчиненности — когда члены коллектива находятся на одном или сопоставимом иерархическом уровне без прямого подчинения друг другу или зависимости одного от другого. Под вертикальными, соответственно, отношения прямого подчинения, или же, при значительном расхождении в возрасте, опыте и квалификации сотрудников, можно принять за вертикальные отношения те, которые формально не являются таковыми.

Постоянные отношения в типичных, стандартных ситуациях будут более благоприятны для *рациональных* пар по сравнению с *иррациональными*. Кратковременное взаимодействие в нестандартных ситуациях более эффективно для тех пар, которым необходимо периодически отдохнуть друг от друга, чем тех, которые могут находиться рядом неограниченное время.

В рассматриваемые ИО добавим отношения *подревизности* и *подзаказности*, поскольку они по уровню комфорtnости могут существенно отличаться для каждой из двух

сторон. Комфортность этих отношений оценим соответственно с позиции *заказчика и подзаказного, ревизора и подревизного*.

Предлагаемая шкала отличается от рассмотренных выше, поскольку ориентирована прежде всего на отношения в процессе выполнения производственных задач.

Предлагаемые схемы оценки сведем в табл. 4.

По оценкам табл. 4 при анализе конкретных коллективов можно заполнить матрицу ИО, в строках и столбцах которых отмечены все сотрудники и их ТИМы, и баллы, соответствующие парным ИО каждого сотрудника с каждым, кроме самого себя (поэтому диагональ матрицы не заполняется или заполняется нулями). По каждой строке выводится сумма набранных баллов, которая показывает, насколько комфортными являются ИО в коллективе для данного конкретного человека. Итоги по столбцам показывают общий уровень комфорта ИО с этим человеком для остальных.

Средний уровень (индекс) комфорта ИО в группе рассчитывается по методике, сходной с методикой расчета индекса сплоченности группы в социометрии [8]<sup>1</sup>, но с поправкой на то, что матрица заполняется вся и оценка ИО каждого человека с каждым (кроме самого себя) учитывается дважды. Поэтому общую сумму баллов нужно делить на число элементов в матрице, за исключением ее диагонали:

**Таблица 4. Оценка ситуативной комфорта ИО.**

Вид ИО	Балльная оценка ИО			
	в горизонтальных отношениях		в вертикальных отношениях	
	постоянные, в стандартных ситуациях	временные, в нестандартных ситуациях	постоянные, в стандартных ситуациях	временные, в нестандартных ситуациях
Дуальные	+10	+9	+10	+10
Активационные	+9	+8	+6	+7
Зеркальные	+5	+4	+9	+8
Полудуальные	+8	+10	+8	+9
Миражные	+3	+7	-3	-1
Тождественные	+6	+5	+7	+3
Родственные	-2	-1	-1	-2
Деловые	+7	+6	+5	+4
Суперэго	-5	-8	-8	-6
Квазитождество	-3	-5	-6	-7
Погашение	-1	-4	-4	+2
Конфликт	-4	-2	-7	-3
Заказ	+2	+2	-2	+5
Подзаказность	-6	-3	-9	-4
Ревизия	+4	+3	-3	+6
Подревизность	-7	-6	-10	-5

$$\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}}{n*(n-1)} ИК = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}}{n(n-1)}, \quad (3)$$

<sup>1</sup> Социометрия — теория измерения межличностных отношений, автором которой является австрийско-американский психолог и социолог Якоб Морено. Реже социометрией называют методику изучения внутригрупповых связей и иерархии в малых группах.

где  $n$  — количество человек в группе;  $i, j$  — соответственно индекс строки и столбца матрицы;  $B_{ij}$  — балльная оценка комфортности ИО между  $i$ -м и  $j$ -м членом группы с учетом преобладающей ситуации в отношениях.

Применим описанную методику для анализа комфортности ИО в коллективе одной из кафедр Донецкого юридического института из 9 человек по состоянию на конец 2008 года. Состав кафедры: начальник — СЭИ, доценты СЭЭ, СЭЭ, ЭСИ, СЛИ, ЛСИ-совместитель (раньше работал на кафедре постоянно в должности преподавателя, но перешел в другое подразделение института), преподаватели ЛСИ и ЛСЭ, старший лаборант ЛСЭ. Психологический климат на кафедре 2–3 года назад был довольно напряженным, *сенсорные этики* третьей квадры были недовольны стилем и методами руководства кафедрой, что, собственно, не удивительно, учитывая их ИО с начальником кафедры и принадлежность к ортогональным квадрам. Общая матрица ИО по кафедре показана в табл. 5

**Таблица 5. Исходная матрица ИО на кафедре.**

	СЭИ	СЭЭ	СЭЭ	ЭСИ	СЛИ	ЛСИ	ЛСИ	ЛСЭ	ЛСЭ
СЭИ	x	ПП	ПП	Квт	Род	3	3	Пр	Пр
СЭЭ	ПП	x	T	Зер	M	Пр	Пр	3	3
СЭЭ	ПП	T	x	Зер	M	Пр	Пр	3	3
ЭСИ	Квт	Зер	Зер	x	Пз	Дел	Дел	Пд	Пд
СЛИ	Род	M	M	3	x	Квт	Квт	Зер	Зер
ЛСИ	Пз	P	P	Дел	Квт	x	T	ПП	ПП
ЛСИ	Пз	P	P	Дел	Квт	T	x	ПП	ПП
ЛСЭ	P	Пз	Пз	Пд	Зер	ПП	ПП	x	T
ЛСЭ	P	Пз	Пз	Пд	Зер	ПП	ПП	T	x

Обозначения: ПП — полная противоположность (погашение), Квт — квазитождество, Род — родственные, М — миражные, Дел — деловые, Р — ревизия, Пр — подревизность, З — заказ, Пз — подзаказность, Зер — зеркальные, Пд — полуудальные, Т — тождественные.

**Таблица 6. Матрица комфортности интертипных отношений на кафедре по предлагаемой методике.**

	СЭИ*	СЭЭ	СЭЭ	ЭСИ	СЛИ	ЛСИ	ЛСИ**	ЛСЭ	ЛСЭ***	Сумма
СЭИ*	0	-4	-4	-6	-1	-2	+5	-10	-10	<b>-32</b>
СЭЭ	-4	0	+6	+5	+3	-7	-6	+2	+5	<b>+4</b>
СЭЭ	-4	+6	0	+5	+3	-7	-6	+2	+5	<b>+4</b>
ЭСИ	-6	+5	+5	0	-6	+7	+6	+8	+9	<b>+28</b>
СЛИ	-1	+3	+3	+2	0	-3	-5	+5	+8	<b>+12</b>
ЛСИ	-10	+4	+4	+7	-3	0	+5	-1	+2	<b>+8</b>
ЛСИ**	-4	+3	+3	+6	-5	+5	0	-4	+2	<b>+6</b>
ЛСЭ	-2	-6	-6	+8	+5	-1	-4	0	+3	<b>-3</b>
ЛСЭ***	-2	-4	-4	+9	+8	+2	+2	+3	0	<b>+14</b>
Сумма	<b>-33</b>	<b>+7</b>	<b>+7</b>	<b>+36</b>	<b>+4</b>	<b>-6</b>	<b>-3</b>	<b>+5</b>	<b>+24</b>	<b>+41</b>

\* начальник кафедры (оценки по столбцу 4 табл. 4);

\*\* совместитель, периодически участвующий в работе кафедры (столбец 3);

\*\*\* старший лаборант, периодически выполняющий работу для всех сотрудников кафедры (столбец 5).

$$\text{Рассчитаем индекс комфортности ИО в коллективе: } IK = \frac{41}{9(9-1)} = \frac{41}{72} = 0,57 \text{ — до-}$$

вольно низкий коэффициент уровня комфортности ИО, тем не менее его значение положительно, что говорит о способности подразделения выполнять поставленные перед ним задачи, но, в первую очередь, в результате индивидуальной работы каждого, без слишком тесного взаимодействия. Наиболее близкие ИО (при постоянном взаимодействии) — заказ. Это хорошо отражает реальную ситуацию на кафедре, поскольку 7 пар ИО из возможных 36

(19%) как раз относятся к социальному заказу. Кроме того, на кафедре существует левое нисходящее *заказно-ревизное кольцо* (один из вариантов недостаточно изученной группы 34 по Г. Р. Рейнину [1, с. 137, 140]):

$$\text{СЭИ} \rightarrow (3) \text{ ЛСИ} \rightarrow (\text{P}) \text{ СЭЭ} \rightarrow (3) \text{ ЛСЭ} \rightarrow (\text{P}) \rightarrow \text{СЭИ}$$

По расчетам на основе данных табл. 5, наименее благоприятные отношения сложились для руководителя кафедры, наиболее благоприятные — для ЭСИ, относительно благоприятные — для СЭЭ, СЛИ и старшего лаборанта ЛСЭ. Наибольший вклад в обеспечение комфортности ИО потенциально могут вносить *сенсорные этики* третьей квадры и старший лаборант (ЛСЭ). В целом на кафедре достаточно велик уровень неблагоприятных, «тяжелых» ИО — *погашения, квазитождества, ревизии и заказа*, которые отчасти сглаживаются более благоприятными ИО — *зеркальными, полуудальными, тождественными, миражными*.

В табл. 7 для сравнения проведем расчет на основе методики Мальской–Шепетько.

**Таблица 7. Матрица комфорtnости интертипных отношений на кафедре по методике Мальской –Шепетько.**

	СЭИ*	СЭЭ	СЭЭ	ЭСИ	СЛИ	ЛСИ	ЛСИ**	ЛСЭ	ЛСЭ***	Сумма
СЭИ*	0	-3	-3	-1	-2	2	2	-2	-2	<b>-9</b>
СЭЭ	-3	0	1	3	2	-2	-2	2	2	<b>3</b>
СЭЭ	-3	1	0	3	2	-2	-2	2	2	<b>3</b>
ЭСИ	-1	3	3	0	2	-2	-2	2	2	<b>7</b>
СЛИ	-2	2	2	2	0	-1	-1	3	3	<b>8</b>
ЛСИ	2	-2	-2	-2	-1	0	1	-3	-3	<b>-10</b>
ЛСИ**	2	-2	-2	-2	-1	1	0	-3	-3	<b>-10</b>
ЛСЭ	-2	2	2	2	3	-3	-3	0	1	<b>2</b>
ЛСЭ***	-2	2	2	2	3	-3	-3	1	0	<b>2</b>
<b>Сумма</b>	<b>-9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>

В табл. 8 показан расчет на основе методики Е. Филатовой.

**Таблица 8. Матрица комфорtnости интертипных отношений на кафедре по методике Е. Филатовой.**

	СЭИ*	СЭЭ	СЭЭ	ЭСИ	СЛИ	ЛСИ	ЛСИ**	ЛСЭ	ЛСЭ***	Сумма
СЭИ*	0	-10	-10	-5	-12	-5	-5	-16	-16	<b>-79</b>
СЭЭ	-10	0	0	7	10	-16	-16	-5	-5	<b>-35</b>
СЭЭ	-10	0	0	7	10	-16	-16	-5	-5	<b>-35</b>
ЭСИ	-5	7	7	0	-5	7	7	10	10	<b>38</b>
СЛИ	-12	10	10	-5	0	-5	-5	7	7	<b>7</b>
ЛСИ	-5	-16	-16	7	-5	0	0	-10	-10	<b>-55</b>
ЛСИ**	-5	-16	-16	7	-5	0	0	-10	-10	<b>-55</b>
ЛСЭ	-16	-5	-5	10	7	-10	-10	0	0	<b>-29</b>
ЛСЭ***	-16	-5	-5	10	7	-10	-10	0	0	<b>-29</b>
<b>Сумма</b>	<b>-79</b>	<b>-35</b>	<b>-35</b>	<b>38</b>	<b>7</b>	<b>-55</b>	<b>-55</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-272</b>

В табл. 9 отразим расчет на основе методики Т. Макаренко, А. Петрова и А. Шмойловой.

Рассчитаем индексы комфорtnости ИО по рассмотренным методикам:

- по методике Мальской –Шепетько:  
ИК = - 4 / 72 = - 0,56 (наиболее близкий вид ИО — *квазитождественные*);
- по методике Е. Филатовой:  
ИК = - 272 / 72 = -3,78 (наиболее близкие виды ИО: *квазитождество, заказ*);
- по методике Т. Макаренко, А. Петрова и А. Шмойловой:

ИК = 118 / 72 = 1,64 (наиболее близкие виды ИО: родственные, деловые, погашения).

Таким образом, на основе методик Мальской-Шепелько и Филатовой интегральный уровень комфортности ИО на кафедре в целом неблагоприятный, по методике Т. Макаренко, А. Петрова и А. Шмойловой — близок к неблагоприятному. По всем методикам самые неблагоприятные ИО в коллективе — для начальника (СЭИ) и обоих ЛСИ, самые благоприятные — для ЭСИ и СЛИ, для СЭЭ и ЛСЭ результаты колеблются. Учет ситуационных факторов, на мой взгляд, позволяет получить более реальную и дифференцированную картину. В то же время, полученные оценки не абсолютны и показывают наиболее вероятную картину ИО без учета индивидуальных особенностей наполнения ТИМа каждого члена коллектива и множества несоционических факторов (степени личной удовлетворенности жизнью, жизненной ситуации, близкого окружения, опыта, возраста и пр.).

**Таблица 9.Матрица комфорtnости интертипных отношений на кафедре по методике Т. Макаренко, А. Петрова и А. Шмойловой.**

	СЭИ*	СЭЭ	СЭЭ	ЭСИ	СЛИ	ЛСИ	ЛСИ**	ЛСЭ	ЛСЭ***	Сумма
СЭИ*	0	2	2	2,25	2	1,25	1,25	2,25	2,25	<b>15,25</b>
СЭЭ	2	0	1	1,25	1	2,25	2,25	1,25	1,25	<b>12,25</b>
СЭЭ	2	1	0	1,25	1	2,25	2,25	1,25	1,25	<b>12,25</b>
ЭСИ	2,25	1,25	1,25	0	1,25	2	2	1	1	<b>12</b>
СЛИ	2	1	1	1,25	0	2,25	2,25	1,25	1,25	<b>12,25</b>
ЛСИ	1,25	2,25	2,25	2	2,25	0	1	2	2	<b>15</b>
ЛСИ**	1,25	2,25	2,25	2	2,25	1	0	2	2	<b>15</b>
ЛСЭ	2,25	1,25	1,25	1	1,25	2	2	0	1	<b>12</b>
ЛСЭ***	2,25	1,25	1,25	1	1,25	2	2	1	0	<b>12</b>
<b>Сумма</b>	<b>15,25</b>	<b>12,25</b>	<b>12,25</b>	<b>12</b>	<b>12,25</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>118</b>

Следует отметить, что фактический уровень конфликтности на кафедре снизился в результате сокращения времени фактического пребывания сотрудников на работе (в течение времени, необходимого для проведения занятий и ряда обязательных мероприятий), что привело к сокращению времени тесных контактов. Кроме того, с начала 2009 года перевелся в другое подразделение постоянный сотрудник — ЛСИ, тем самым выйдя из неблагоприятных подзаказных ИО с руководителем кафедры.

Одним из недостатков в комплектовании кафедры можно считать отсутствие в ее составе интуитов, а также хотя бы одной дуальной или активационной пары, что позволило бы значительно улучшить взаимодействие сотрудников в коллективе.

Предложенная методика не совершенна и требует опытной проверки и, возможно, доработки, но тем не менее, уже позволяет сделать определенные выводы об уровне комфорtnости ИО в коллективе.

#### **Л и т е р а т у р а :**

1. Рейнин Г. Р. Соционика: Типология. Малые группы. — СПб.: Изд-во «Образование — культура», 2005. — 240 с.
2. Миронов В. В. Формирование коллективов с учетом коэффициента комфорtnости в малых социальных группах. — <http://subscribe.ru/archive/science.humanity.socion/200503/24184430.htm>.
3. Гуленко В. В. Построение шкалы комфорtnости интертипных отношений. — <http://socionics.kiev.ua/articles/feature-and-group/comfort/>.
4. Мальская Е. Н. Методика подсчета коэффициента комфорtnости для малых социальных групп. (К усовершенствованию метода простой классификации Е. В. Шепелько). // Соционические чтения. — 1998. — № 17 (20).
5. Шиян А. А. Руководство по социальным технологиям. — М., 2005. — 676 с.
6. Филатова Е. С. Соционика личных отношений. — М.: «Чёрная белка», 2004. — 76 с.
7. Макаренко Т. Н., Петров А. Ю., Шмойлова А. А. О физических аналогиях психологических закономерностей // Психология и соционика межличностных отношений. — 2008. — № 12.
8. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник. 3-е изд. — М.: Наука, 1994. — 325 с.

*Статья поступила в редакцию 08.09.2010 г.*