

## ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 159.923.2

Карпенко О.Б., Букалов А.В.

### СИСТЕМА DCNH В СОЦИОНИЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Авторы делятся опытом применения системы DCNH (форм социального поведения) в практике соционического консультирования коллективов, проводимого Международным институтом соционики.

*Ключевые слова:* соционика, формы социального поведения, инициальность, терминальность, игноративность, коннективность.

#### От идеи подтипа к системе DCNH

Тема внутритипных различий, или вариантов внутри типа (их еще иногда называют подтипами), возникает неизбежно, как только начинается практическое применение типологии. Соционика выделяет 16 типов, но в жизни мы наблюдаем гораздо большее многообразие людей, их характеров, стереотипов поведения. А как же быть с вариациями? Анализ и систематизация таких различий, выделение таких вариаций может быть проведено по целому ряду оснований, в зависимости от целей, которые мы ставим при диагностике и последующем использовании этой информации.

Международный институт соционики с 1991 г. проводит экспертно-консультационную работу в коллективах, на предприятиях, в организациях разных форм и сфер деятельности. К 2014 году количество проконсультированных фирм достигло 115, среди них 30 предприятий РАО «Газпром» на Крайнем Севере. На практике нам пришлось отобрать или создать целый ряд экспресс-методик, которые позволяют определить не только тип личности, но и оценить некоторые черты характера, которые значимы прежде всего в управленческой сфере. Потому что мы работали, в основном, с командами управленцев, то есть, говоря современным языком, с топ-менеджерами и менеджерами среднего звена. Кратко те вопросы, которые интересуют нашего заказчика, можно сформулировать так: «Как мне быстро оценить те особенности, которые определяют успешность моего сотрудника как управленца?».

Психологически каждого человека можно «копать до бесконечности». Можно накопить многостраничное «досье» его ответов на психологические тесты. А дальше? На конференции по психологии бизнеса в Петербурге (2002 г.) мы рассказывали о соционике, о том, как она позволяет «сворачивать» информацию о человеке. И директор по персоналу целлюлозно-бумажного комбината в Кондопоге ЦБК поделился с нами: «Мы куплены западным капиталом, у нас западный менеджмент, мы накопили по различным тестам по сто страниц на каждого сотрудника. Но что с этим делать? А вы, оказывается, решаете задачи, которые мы еще не можем поставить». Набрать информацию о человеке и «утонуть» в ней — это очень легко, тестов огромное количество, откройте любой учебник по психологии управления — десятки тестов, вопрос лишь в том, что с этим делать? Приходится среди всего этого многообразия отбирать важное, необходимое для реальной деятельности.

Один из таких реально работающих способов описания индивидуальной конфигурации психики человека — это **формы социального поведения**. Понятие это было предложено в 1991 г. В.В. Гуленко. Как оказалось, эти черты являются очень хорошим дополнением к диагностике соционического типа, поскольку они позволяют описать поведение человека в кратковременном контакте на близкой психологической дистанции. Это очень важно, потому что интERTипные отношения (ИО) проявляют себя со временем, у них есть своя динамика развития, характер некоторых ИО достоверно можно определить лишь в устоявшихся парах, для людей, которые контактируют давно и регулярно. Формы социального поведения в каком-то смысле проще и нагляднее, особенно если мы наблюдаем людей в игровой или тренинговой ситуации, то есть в самом начале установления межличностных контактов.

Формы эти достаточно устойчивы — мы наблюдаем некоторых людей 10–15 лет, и эти формы у них не меняются. Поэтому можно предположить, что эти характеристики описывают довольно глубокие слои психики, а не просто, скажем, коммуникативные навыки.

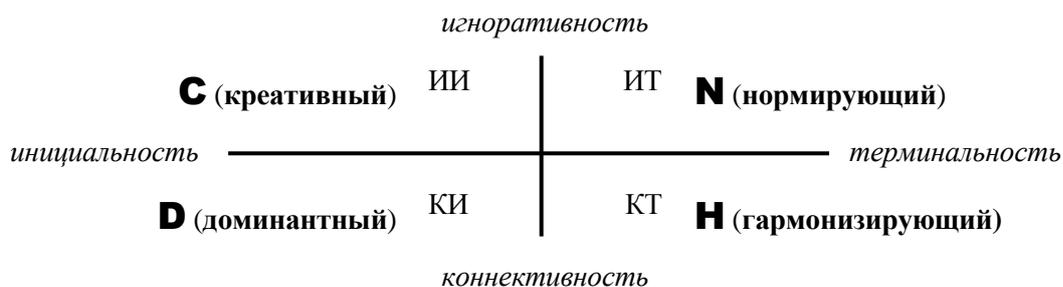
Люди одного и того же соционического типа с разными формами социального поведения будут вести себя по-разному. Например, сенсорно-логический экстраверт (●□, СЛЭ) с доминантной формой будет чрезвычайно настойчив и порой даже резок, именно он возьмет «командование на себя» и власть в свои руки, а в гармонизирующей форме представитель этого типа с легкостью будет находить с людьми общий язык и станет руководить не приказывая, а вдохновляя. Человек того же типа, но нормирующий, окажется весьма законопослушным и приверженным нормам и правилам, в то время как творческий вариант этого (и любого другого) соционического типа будет отличаться повышенной креативностью, изобретательностью, инициативностью.

Подчеркнем, практика показала, что эти особенности (формы социального поведения) не связаны с собственно соционической структурой типа и с тем, усилена ли у типа первая или вторая функция в его модели А, хотя исходная посылка была иная...

Когда мы тестируем большое количество людей, например коллектив работников крупного завода, у нас неизбежно накапливается значительное количество представителей одного и того же типа. Мы ясно видим, что они между собой различаются, и эти различия тоже можно как-то попытаться классифицировать. Уже к 1990 году исследователи-соционики использовали термин «подтипы» в самых разных смыслах. Одно из самых простых делений — это подтип по 1-й функции и по 2-й функции. Есть простое мнемоническое правило для определения подтипа: мы можем просто посмотреть, на кого этот человек, представитель конкретного соционического типа, больше похож — на родственный ему тип или на деловой. Например, берем Δ■ (ИЭИ) и смотрим, на кого этот конкретный интуитивно-этический интроверт похож больше, сравниваем — на Δ■ (ИЛИ), на интуитивно-логического интроверта, или на О■ (СЭИ), на сенсорно-этического интроверта. Получаем, соответственно, подтип либо по 1-й функции, либо по 2-й. Понятно, что эта подтипность по 1-й или по 2-й функции приводит к разным проявлениям типа. Из самых общих принципов можно заключить, что подтипность по 1-й функции будет давать большую углубленность в программный аспект (в Δ<sub>1</sub> у нашего Δ■ (ИЭИ)), а подтипность по 2-й функции приведет к тому, что человек будет активнее реализовываться через творческую функцию (■<sub>2</sub> у все того же Δ■ (ИЭИ)). Исходя, может быть, из этой аналогии, В.В. Гуленко пытался как-то формализовать это наблюдаемое различие и ввел очень удачные термины: **инициальность** и **терминальность**, рассматривая их как оппозицию. Вот как им дано определение в [1]: «Под терминальностью я понимаю способность доводить начатое до конца и склонность к упорядочиванию. Под инициальностью — противоположную способность инициировать, легко переключаться и сопутствующую неупорядоченность в вещах и делах».

Вторая пара понятий, введенных В. Гуленко, — **игноративность** и **коннективность**. «В основу этой шкалы положена чувствительность к изменениям внешней среды. Коннекторы очень чувствительны к таким переменам, а игнораторы, как говорит само название, способны не обращать на это внимания» [1].

На пересечении этих двух шкал образуются 4 формы социального поведения:



Позднее Виктор Гуленко назвал формы социального поведения системой DCNH.

Вообще, это особый дар — **называть**, создавать имена и термины. Это очень сильное качество, потому что когда мы что-то называем, мы сразу названную сущность вычленим среди всех прочих.

Как только были введены новые термины и представление о формах социального поведения, появилась возможность определять, к какому варианту из DCNH относится типировемый.

В. Гуленко многие годы пытался связать понятия «инициальность» и «терминальность» с типами информационного метаболизма, точнее — с подтипами, и в его книгах и в статьях его учеников встречаются термины «инициальный подтип» или «терминальный подтип». Мы изначально не видели прямой связи этих терминов с подтипами и не наблюдали ее непосредственно. А поскольку эти термины и понятия уж очень удачные, и характеристики эти легко определяются, то мы сразу стали использовать их «как есть», просто как два качества: *инициальность* и *терминальность*. Когда же количество проведенных нами диагностических интервью, в ходе которых определялась также форма DCNH, превысило 500, мы провели статистический анализ, подтвердивший отсутствие связи с подтипами. Сейчас, на базе из 1668 типирований мы с уверенностью говорим, что такой зависимости нет. Нет также и зависимости от того, какая функция в блоке Эго акцентирована: иррациональная или рациональная. Подробнее мы вернемся в этом вопросе в разделе, посвященном статистическим данным.

Мы говорили, что формы DCNH довольно устойчивы. Но все же их нельзя назвать неизменными. В [3] было высказано предположение, что формы социального поведения могут меняться 1–2 раза в жизни, что скорость их эволюционирования невелика и что для явной смены подтипа нужно несколько лет. Наша практика в целом подтверждает эти суждения. Среди более 200 случаев повторного типирования с интервалом от 1 до 10 лет мы выделили 21 случай изменения формы социального поведения, причем в 5 случаях изменились обе шкалы.

### Инициальные–терминальные

Термин «инициальный» — от латинского корня «инициировать, начинать, зачинать». Поэтому инициальность предполагает большую активность человека в выдвижении инициатив, каких-то новых начинаний. Инициальному проще ввязаться в новое дело, проще начать, но, когда дело уже подходит к концу, когда остается уже сплошная рутина, когда нужно уже «расставить точки над *i*», «последние запятые проверить» и сложить все инструменты в ящик, — все это ему скучно.

А вот терминальный — «терминатор», «завершитель», «окончатель дела» — как раз завершающий этап выполняет лучше. Терминальный не так быстро включается в новое дело, ему нужно обдумать, у него есть какой-то потенциальный барьер, который он должен взять, прежде чем приступить к деятельности. Но уж когда дело пошло и он уже в него ввязался, и он уже им занялся, то вот тут его уже остановить трудно — он словно бульдозер, который набирает обороты к концу работы. И когда он видит уже конец, то ему очень трудно переключиться на что-то другое. Иногда, если это качество проявлено в человеке очень ярко, то ситуация может принимать крайние формы, например, уже понятное, почти завершенное дело ему трудно поручить подчиненным или трудно разделить с сотрудником. Ему эту «последнюю точку» нужно обязательно поставить самому, а если он обучен как руководитель или же сам понимает необходимость разделения полномочий, то хотя бы пойдет и проверит, «где же там вот эта последняя точка стоит», «поставили ли ее там где надо или нет».

*Инициаторы* развивают наибольшую продуктивность в начале работы. Чем ближе работа к завершению, тем больше они «выдыхаются», ищут новую точку приложения сил, стремятся к переключению, затевают параллельно новые дела.

*Терминаторы*, наоборот, не сразу включаются в новую работу, требуют некоторой внутренней подготовки, но если уже втягиваются, то их производительность при этом возрастает и они эффективно доводят начатое дело до конца.

В разных коллективах, в разных профессиональных сферах ценность этих двух качеств может быть различна. И когда мы напрямую человеку задаем вопрос: «Когда продуктивность вашей работы выше — вначале или в конце?», то он может отвечать в соответствии с тем, какие у него по этому поводу соображения. В разных социумах или в разные времена может быть востребована инициатива, и тогда, отвечая на этот вопрос, человек может думать: «Нет, ну это как-то нехорошо, что я не проявляю инициативы... Я же работаю, я не отказываюсь... Я — инициативный!». В других обстоятельствах может быть востребована способность завершать, и тогда человек будет думать (или даже проговаривать): «Нет, ну как это я не довожу до конца? Я всегда все довожу до конца!». Поэтому мы задаем много всяких дополнительных вопросов, чтобы понять, насколько человек осознает в себе это качество и чтобы уточнить для себя эту характеристику.

Вопросы эти можно оформить в виде теста, в виде какой-то анкеты или как компьютерный тест. Но поскольку наш основной метод работы — интервью, то мы в интервью и спрашиваем: «Скажите, пожалуйста, вы новое дело легко начинаете? А если много разных дел, новых, для вас это — нормально? А если вы чем-то занимаетесь и осталась уже совершенно рутинная часть, вам легко ее передать подчиненному (сотруднику, помощнику...)? А если передали, то потом проверяете результат? Можно ли сказать, что для вас интереснее начало дела, любого дела?».

Такого рода вопросов можно придумать много. Главное — начать их задавать и внимательно отслеживать ответы. Очень важно услышать разницу реакций человека на описание свойственного ему поведения, характерных для него ситуаций и на описание тех моментов, которые ему неудобны. Уловить некоторую апатию у инициального, когда он представляет ситуацию «раскладывания инструментов после работы на свои места», а еще лучше — услышать от него признание, что ему гораздо интереснее в новом деле. Чрезвычайно полезно самим формулировать эти вопросы, задавать их и анализировать ответы. Еще лучше, если есть возможность понаблюдать за поведением и деятельностью человека, увидеть, как на самом деле он включается в новые дела, насколько легко оставляет неоконченное, что вызывает у него больший энтузиазм: новизна или близкий результат.

В своих курсах мы всегда настаиваем, чтобы слушатели сами придумывали вопросы на любой исследуемый признак. Пока вы будете сидеть и придумывать по 5 вопросов на каждую шкалу, вы продумаете эту шкалу достаточно глубоко. Если вам не удастся придумать по 5 вопросов на каждую шкалу, отлично — ходите, наблюдайте, сортируйте, пока у вас эти вопросы не нарисуются. Это будет ваша работа, это будут ваши вопросы, вы будете в них вкладывать свой смысл, вы будете знать, как на эти вопросы реагируют разные люди, для вас это будет осознанное действие. Если вы просто получите эти вопросы, прочтя статью или прослушав лекцию, они не станут вашим инструментом.

На наших мастер-классах, посвященных теме DCNH, прозвучала целая серия вопросов на шкалу *инициальность–терминальность*:

- Вы легко включаетесь в новое дело или вам нужно немножко подумать?
- А если вы что-то делаете и осталась совершенно рутинная часть, вы можете ее кому-то передать? Если вы это сделали, вы потом проверяете, чем там дело закончилось?
- Если бы у вас было мало времени и нужно было бы выполнить большой объем работы, и вы бы могли пригласить помощника, но не на все время, а только на какую-то часть, то когда он был бы нужнее — в начале или в конце?
- Вам легко начинать новое дело?
- А вы можете сразу несколько дел начать? И с какого вы начнете?

Иногда беседа начинает «вязнуть». На вопрос: «Если вы что-то делаете, а новые дела «подпирают», вы сможете то, чем вы заняты, отложить?» наш собеседник не дает внятного

ответа. Тогда следует уточнять: «Новые дела пока непонятны, этим вы еще не занимались никогда. А то, чем вы занимаетесь, уже идет к концу, там уже виден финал. А с этими новыми делами еще не понятно — выгорит, не выгорит...». Опять не получаем ответа? Тогда продолжаем выяснять: «А если вы свое дело отложили, «задвинули», то случается ли, что вы его «задвинули», «задвинули» и забыли совсем? Это для вас, скорее, правило или исключение? То есть скорее, вы к нему вернетесь? Много ли у вас таких незаконченных дел? Если прямо сейчас их пересчитать, то десяток наберется?».

Надо помнить, что нам вовсе не нужен определенный, однозначный ответ «да» или «нет». Если мы слышим, что человек не ведется на инициативу, на новизну, если мы не видим ярко один полюс, то у нас есть все основания предположить другой. То есть если шкала инициативы вызывает недоумение, растерянность, раздумия или колебания — это означает, что она не является преобладающей, и надо посмотреть с другой стороны.

Даже речевое поведение *терминаторов* отличается некоторой паузой перед ответом, точно так же, как они берут паузу, прежде чем ответить, точно так же они берут паузу, прежде чем начать что-то делать. А *инициальным* нередко кажется, что они уже поняли вопрос, и они начинают отвечать недослушав, или им кажется, что они уже поняли задание, и они приступают к его выполнению.

Сами по себе эти свойства ни плохи, ни хороши. Но их полезно учитывать, особенно при совместной работе.

Как и любой другой признак, *инициальность–терминальность* может быть выражена у людей в различной степени. Иногда мы слышим в ответ на наши вопросы: «В этих случаях я такой, а в этих случаях — другой». Тогда лучше увести разговор от работы, переключиться на обсуждение каких-то обыденных, домашних ситуаций. Например, спросить: «Как вы делаете ремонт? Скажем, клеите обои или красите забор на даче. Как вам проще — самому начать и закончить или начать-начать-начать, половину поклеить, условно говоря, и позвать на помощь? А вот представьте: уже часть поклеили, и тут срочно надо куда-то бежать, так вы поручите кому-то из родных это делать или все-таки вам трудно с этим расстаться?».

Вспомним Тома Сойера: ему стоило только начать красить забор, «запустить процесс», и все остальное время за него красили другие, да он еще и поимел на этом много всяких сувениров — от дохлых кошек до надгрызенных яблок. В этом смысле он был очень *инициальным*.

Очень хорошо, если мы можем понаблюдать за хобби человека, особенно если у него такое хобби, где результат понятен. Если женщина шьет или вяжет, и мы видим, что у нее скапливаются начатые работы и незаконченные, — мы сразу можем предположить, что она *инициальна*. Или, например, у человека хобби — рисование, и какой-то набросок им отложен, не окончен. Но он все равно к нему возвращается, он должен его все-таки из папки вытащить и дорисовать — значит, скорее, такой человек — *терминальный*. Хотя ничто же его не заставляет, не понуждает, нет никакой рабочей ситуации, которая бы требовала завершения этой работы.

*Терминальный* тем и полезен, что если уж он за работу взялся, то можно спокойно, с точки зрения *инициального* или руководителя, пойти чем-то другим заниматься, терминального эта мысль не оставит, пока он не закончит. Это очень важное качество для сотрудников. Даже если он дело не закончит, если оно будет тянуться годами, он будет все равно о нем помнить. У очень терминального человека иногда даже возникает такая проблема, что даже принятое решение начатое дело не заканчивать (например, он посчитал это дело бесперспективным) представляется неудачей: «Я все-таки этого не закончил». Например, женщина шила платье, по каким-то причинам отложила, а потом фасон вышел из моды — что ж его заканчивать? Но все равно элемент дискомфорта остается. С рабочими ситуациями сложнее, потому что дело может реально потерять актуальность. То есть эта работа нужна сегодня, а через 10 лет этого уже не надо, и возвращаться к ней уже смысла нет. Но какой-то элемент сожаления о том, что не было доведено до конца, остается.

С другой стороны, *терминальным* хорошо знакомо ощущение некоего азарта, когда конец близок, он уже виден, особенно, если это большая работа, затратная. И вот в этот момент к терминальному лучше не приставать с новыми инициативами. Когда он весь собран и в предвкушении завершения, не стоит говорить: «А давай мы сегодня начнем вот это», — «сегодня» он не станет слушать никого, сколь бы многообещающими новые начинания ни были, он хочет насладиться финалом.

*Инициальный* гораздо легче переключается, иногда его можно отвлечь новизной от дела совершенно верного, практичного, реального, просто потому что вот это — новое, такого никогда еще не было, его увлекает сам элемент новизны. У него такая сильная ориентировочная реакция на новое, что его можно просто «сбить с пути», предложив: «Вот это совершенно новое, давайте попробуем».

Интересна ситуация выбора, какое из списка дел начать первым. Терминатор вероятнее ухватится за то, которое можно быстрее закончить. Впрочем, нередко мотивация терминального определяется совместной работой: он начинает заниматься тем делом, где его участие позволяет вовлечь других, чтобы и у них было время для работы и чтобы «дело не стояло, а двигалось». Инициатор скорее всего ухватится за самое перспективное и многообещающее начинание, отложив рутину на потом.

Особенность *инициального* в том, что он втягивается в новые дела, даже если уже сильно загружен, занят. И особенность терминального, в том, что он, даже относительно свободный, на новую инициативу реагирует: «Подожди минутку». «Подожди» не в смысле «я не хочу с тобой контактировать» или «мне твоя идея не интересна», а «подожди, дай мне время, чтобы я в это вошел». *Терминатору* нужен инициатор именно для того, чтобы начать, потому что наибольшую неуверенность он испытывает вначале, а, уже начав, включившись в процесс, он приобретает уверенность, что дальше-то он уже сможет довести дело до конца. *Инициатор* с легкостью включается, но когда он видит, что дело обрастает все новыми деталями и подробностями, которым конца-края не видно, его энтузиазм падает, ему нужна поддержка *терминатора*, который к этому вороху относится спокойно.

Различия между *терминальными* и *инициальными* можно описать в терминах «отношения к будущему». *Инициальный* в будущее смотрит с надеждой и оптимизмом, он не предвидит препятствий или они ему видятся легко преодолимыми. *Терминальный* производит впечатление человека более осторожного. Кажется, что он оттого-то и не торопится приступить к новому делу, что боится неудачи. Семантически тут прослеживается связь с признаком Рейнина «*позитивисты–негативисты*», но статистика говорит, что такая связь, если и есть, то слабая, не сильно значимая.

Вот тут проявляет себя сложность соционики, вообще всей области познания человека. Обширные, постоянно пересекающиеся семантические поля, среди которых мы прокладываем свои тропки и пытаемся вычленить смысл вот этого конкретного понятия среди многозначности его проявлений и слов, его описывающих.

Изначально В. Гуленко говорил о связи понятий *терминальность–инициальность* с *рациональностью–иррациональностью*. Но важно помнить, что корреляция тут скорее семантическая, нежели буквальная. Большинство представителей *рациональных* типов, даже *инициаторы*, хотя «полюбоваться результатом», «проконтролировать рано или поздно, что же получилось». У него где-то в памяти или в ежедневнике, если он — менеджер, отмечено, что все-таки надо потом проверить. *Иррационал* момент контроля может вообще упустить из виду — «шашкой махнул и поскакал дальше».

С другой стороны, иногда у очень инициальных рационалов возникают сложности с идентификацией по шкале *рациональность–иррациональность* именно за счет того, что они легко берутся за новое, легко включаются, набирают много дел, и бывает, что эти дела «висят» незаконченные, и приходится их «отбрасывать», потому что прибывают новые. А если такой человек хорошо умеет ранжировать свои занятия по значимости, он понимает: «Что же я буду заканчивать это неинтересное, рутинное, малоприбыльное, неэффективное дело, когда у меня есть такие и такие перспективы». Полезно помнить об этих корреляциях и,

определяя ярко выраженное качество *терминальность–инициальность*, внимательнее относиться к шкале рациональность–иррациональность, учитывая, что у яркого инициатора рациональность будет выглядеть не так «законченно» и «завершенно».

Например, решительный рациональный ■△ (ЛИЭ). На него резко сваливается задача: «Так, я не закончил, ладно, потом закончу», но дело в голове останется. Если он инициальный, то переключение происходит легко. А для терминального представителя этого типа вполне обычна фраза: «Прежде чем начать новое дело, я должен немножко подумать. Я должен осмыслить вообще, что это за новое дело». Вот эта пауза, вот это осмысление — это и есть проявление терминальности.

Конечно, бывают ситуации, когда, предположим, человек — *инициатор*, а от него в офисе требовали все дела доводить до конца, и он искренне считает себя *терминальным*. Тогда надо понаблюдать, проверить, посмотреть, сравнить с другими людьми и, важно, — с другими представителями этого же типа. Лучше всего наблюдать за поведением в ситуациях, где нет четко определенного социально желательного поведения. Именно потому так информативны хобби, потому никто же не заставляет доклеивать этот кораблик из спичек, его, в конце концов, можно склеить наполовину, и потом склеить, допустим, что-нибудь другое. А вот для терминального отложить очень трудно. Да и сам по себе выбор хобби тоже, в общем-то, понятен: терминальные чаще выбирают хобби, требующее тщательности, доводки, терпения, а инициальные — то, где может проявиться фантазия, инициатива.

И если вы встречаете представителя иррационального типа, например △■ (ИЭИ), который склеивает из спичек собор или создает какую-то миниатюру, то можно предположить, что он — терминальный. Интуитивные типы в терминальном варианте очень любят делать микроминиатюры, очень тонкие вещи, паять какие-то суперсложные схемы долго и вдумчиво. Они — интуитивны, они — иррациональны, но они могут многие часы проводить за этими занятиями, находя в таком хобби удовлетворение. Так проявляется их терминальность.

Подчеркнем, что мы говорим о проявлениях полярных психологических качеств в рамках нормы, о еще одном признаке, помогающем описать особенности поведения людей. Речь не идет ни о шизоидных, ни о параноидальных чертах, ни о психологических комплексах, ни о страхах. Мы работаем со здоровыми людьми, активно и полноценно функционирующими в социуме, в коллективе. Но и при индивидуальном консультировании представление о присущей человеку форме социального поведения может многое прояснить в ситуациях его межличностных контактов.

Обе стратегии поведения очень важны для коллектива и для социума в целом. Потому что одни люди иницируют что-то новое, другие подхватывают и делают это. Можно смело сказать, что те стратегии, которыми располагает человек, — это самые успешные стратегии в биологическом мире. Потому что, в конечном счете, благодаря этим стратегиям, которые развились за миллион лет эволюции, человек стал доминантным видом в биосфере, создал цивилизацию и т. д. Точно так же, как социон сформировался, потому что это оказалось очень важным и нужным, точно так же нужны и такие стратегии.

В любой организации, если в ней очень много *инициаторов*, возникает масса инициатив, но многое «уходит в песок», потому что некому подхватить эти идеи. Если же много *терминаторов*, то они могут очень долго, добросовестно делать дела, кем-то начатые или кем-то иницированные, но без внешнего толчка им трудно выйти из этой ситуации и посмотреть: «А может быть, давным-давно пора вообще другими вещами заняться?». Чем больше собирается вместе *терминаторов*, тем система становится более консервативной, более терминальной.

Прекрасно, если характер работы совпадает с присущим человеку ритмом активности. Очень хорошо, если от инициального ждут новых идей и инициатив, а терминальному поручают неспешную работу, требующую внимания и тщательности. Эти две стратегии хорошо дополняют друг друга. *Инициальному* руководителю будет полезен *терминальный* помощник, которому можно поручить рутинную часть работы. Точно так же *терминальному*

руководителю полезно прислушиваться к новым предложениям *инициального* сотрудника. Но такая кооперация получается, к сожалению, не всегда.

Представим себе ситуацию: строительный трест на Крайнем Севере, в нем передвижные механизированные колонны (ПМК), постоянно строящие и поддерживающие в состоянии рабочей готовности зимние дороги в тундре. Проблема заключается в том, что погодная ситуация меняется непрерывно. Если ветер дует с севера, с Карского моря — все замерзнет, если с материка придет южный ветер — все начинает таять и расплзаться, и тогда невозможно никакое передвижение по тундре, а особенно — тяжелой техники. Речь идет о строительной технике, технике для газопроводов, о том, чем оперирует «Газпром». Функция ПМК — следить за этими дорогами в зависимости от метеорологических условий. Директор той ПМК, о которой идет речь, был весьма *терминальным* человеком. И поэтому тот участок, который ему поручали, он обустроивал наилучшим образом, но не мог от него оторваться, не мог переключиться, пока не закончит. Но погода с этим считаться не хочет, и часто возникали такие ситуации, что где-то дороги подтаяли и надо срочно туда бросать технику, а этот директор психологически не готов. Он говорит: «Я должен вот этот участок закончить и довести до блеска». Из треста требуют: «Срочно!», а он упирается, что называется, руками и ногами: «Я не могу, я должен тут закончить, и только потом двину технику...». И так они безуспешно препирались довольно долго, и кончилось печально для этого директора и его ПМК — ПМК расформировали, технику и людей разбросали по другим колоннам, а его отправили на пенсию. Его *терминальность* была не только очень сильной, она была неуместной. Если бы он работал, скажем, на производстве где-то в ремонте или в сервисе, там его качества терминальности были бы полезны, но в такой переменчивой ситуации они противоречили сущности выполняемой работы.

Безусловно, свою роль сыграло и то, что директор этой ПМК по соционическому типу был ■О (ЛСЭ). Конечно, иррациональному типу, независимо даже от шкалы *инициальность–терминальность*, было бы легче переключаться с одной программы поведения на другую. То есть признак *инициальность–терминальность* мы рассматриваем как имеющий меньшую значимость, чем соционический тип. То есть тип является самой сильной составляющей поведения, а это как бы меньшая составляющая, но тоже вносящая довольно значимый вклад в повседневную деятельность. Многое также зависит от мотивации: когда речь идет о сильной мотивации, прежде всего играет роль иррациональность, но когда речь идет о какой-то кратковременной рабочей ситуации, большую роль могут играть формы социального поведения.

И прямо противоположный пример — мультфильм «Контакты... Конфликты...» с текстом М. Жванецкого [5]. Директор приходит на работу, и начинается: «Я был два месяца в больнице. Что я вижу?! Что творится?! Всё рушится! Чем занимаются люди?!». Люди между тем занимаются своей прямой работой: «заканчивают сборку», но директор готов всех оторвать от дела и переключить на то, что ему сейчас бросилось в глаза и кажется вот сейчас, именно сию минуту, самым неотложным. Причем в течение нескольких минут он переключается неоднократно. То он кричит: «Все пропало! Какую сборку?! У вас же ворота перекошились! Свистать всех назад! Сюда! Ко мне! Бегом! Прыжками! Быстрее, еще быстрее!!!». В запале он обращает внимание только на тех, кто не выполняет его приказы, не важно, что кто-то «станок наладил», важно лишь, что он не бежит со всеми. «Стой! Руки вверх! Все на воротах, а ты где? — Я на заборе. — Какое преступление ты там совершаешь? — А красим! — Красите?! Ты не один?! Вас там много?! — Двое. — Все пропало! Вы знаете, что вы натворили?! — Ч-ч-черным цветом... — Стой! Бегом!! Прыжками!!! Быстрее, еще быстрее! Бросай ворота! Свистать всех на забор! Вперед! Все пропало! На помощь! Мне плохо! А-а-а! Я умираю! Все ко мне! Я возвращаюсь в больницу на 2–3 месяца, без меня ничего не делайте!». Это такие, конечно, крайние проявления инициальности, когда у инициального руководителя в единицу времени возникает очень много всяких идей, от которых у подчиненных идет кругом голова, они не в состоянии «переварить» все эти управляющие команды.

Таблица 1.

дата1	ИТ1	ИК1	Форма1	дата2	ИТ2	ИК2	Форма2	Интервал (лет)	направление изменений	номер шкалы
10.01.1993	инициальный	игноративный	С	04.03.1996	инициальный	коннективный	D	3,1	ignor→connec	2
04.03.1996	инициальный	игноративный	С	19.06.2000	инициальный	коннективный	D	4,3	ignor→connec	2
23.10.1995	терминальный	игноративный	N	20.06.2000	терминальный	коннективный	H	4,7	ignor→connec	2
01.01.1996	инициальный	игноративный	С	01.01.1998	терминальный	коннективный	H	2,0	initz→termin ignor→connec	обе
01.01.1996	инициальный	коннективный	D	18.12.2000	инициальный	игноративный	С	5,0	connec→ignor	2
01.01.1996	терминальный	игноративный	N	01.01.1998	терминальный	коннективный	H	2,0	ignor→connec	2
01.01.1996	инициальный	коннективный	D	01.01.1998	инициальный	игноративный	С	2,0	connec→ignor	2
04.04.1996	терминальный	игноративный	N	20.03.1997	инициальный	игноративный	С	1,0	termin→initz	1
04.04.1996	терминальный	игноративный	N	20.03.1997	терминальный	коннективный	H	1,0	ignor→connec	2
04.04.1996	терминальный	игноративный	N	21.03.1997	инициальный	игноративный	С	1,0	termin→initz	1
04.04.1996	терминальный	игноративный	N	31.03.1997	инициальный	игноративный	С	1,0	termin→initz	1
04.04.1996	терминальный	игноративный	N	21.03.1997	инициальный	игноративный	С	1,0	termin→initz	1
22.04.1996	терминальный	игноративный	N	28.11.1996	инициальный	коннективный	D	0,6	termin→initz ignor→connec	обе
04.08.1996	терминальный	игноративный	N	04.04.1997	терминальный	коннективный	H	0,7	ignor→connec	2
04.11.1996	терминальный	игноративный	N	21.06.2000	терминальный	коннективный	H	3,6	ignor→connec	2
29.11.1996	терминальный	игноративный	N	19.06.2000	инициальный	коннективный	D	3,6	termin→initz ignor→connec	обе
01.04.1997	терминальный	игноративный	N	07.03.2000	инициальный	игноративный	С	2,9	termin→initz	1
11.11.2003	терминальный	коннективный	H	08.04.2013	инициальный	коннективный	D	9,4	termin→initz	1
13.11.2003	инициальный	игноративный	С	09.04.2013	инициальный	коннективный	D	9,4	ignor→connec	2
12.11.2003	инициальный	коннективный	D	09.04.2013	терминальный	игноративный	N	9,4	initz→termin connec→ignor	обе
06.08.2004	терминальный	коннективный	H	11.10.2006	инициальный	игноративный	С	2,2	termin→initz connec→ignor	обе
15.05.2006	инициальный	коннективный	D	15.11.2007	инициальный	игноративный	С	1,5	connec→ignor	2
06.11.2007	инициальный	игноративный	С	14.04.2008	терминальный	коннективный	H	0,4	initz→termin ignor→connec	обе
04.06.2010	терминальный	игноративный	N	02.10.2010	терминальный	коннективный	H	0,3	ignor→connec	2

Имеются известные трудности с определением *инициальности–терминальности* в некоторых возрастных группах. Например, у детей младшего возраста часто проблемы с завершением. Они могут быть связаны не с тем, что ребенок инициальный, а с тем, что в его возрасте вообще трудно удерживать внимание. Здесь важно сравнивать поведение ребенка с его сверстниками. Можно сказать, что, как и прочие соционические признаки, с 14-ти лет это качество заметно достаточно хорошо. В 12 лет оно может быть проявлено, а, может быть, — нет. С 7-летним ребенком могут быть сложности просто из-за возрастной динамики. Насколько эта характеристика поддается изменению воспитанием и условиями жизни — трудно сказать, вполне возможно, что она немножко подправляется, корректируется, но об этом пока можно говорить только гипотетически.

### Вариативность DCNH

Мы работаем со взрослыми, трудоспособными, нормальными людьми. Иногда мы наблюдаем у них изменения формы DCNH. Обычно на то, чтобы это произошло и стало заметным, требуется несколько лет. И зачастую возникает вопрос: «Насколько точной была диагностика?». Мы определяем две шкалы, а изменения наблюдаем в основном по одной из них. Так в чем же дело: в том ли, что характеристика человека по этой шкале близка к середине, и мы не уловили направление отклонения «вправо-влево», или же это реальные изменения? Впрочем, по крайней мере в одном случае мы уверены, что произошли реальные изменения по шкале *«инициальность–терминальность»*, поскольку эту ситуацию мы обсудили с испытуемым и его подчиненными, и они подтвердили изменения в его стиле общения.

Всего же на 69 случаев повторного типирования с определением формы DCNH, зафиксированных в нашей базе данных, пришлось 24 случая изменения формы DCNH. Надо отметить, что в большинстве случаев необходимость в повторном типировании была вызвана кадровыми изменениями в организации, и чаще всего они сопровождались продвижением испытуемого по карьерной лестнице. С другой стороны, наблюдая длительное время людей в стабильных жизненных условиях, мы видим, что их форма социального поведения не меняется. Вполне возможно, что переход от одной формы социального поведения к другой диктуется необходимостью изменения стиля общения в процессе карьерного роста или в процессе адаптации к меняющимся жизненным условиям. Подобные процессы мы наблюдали, анализируя психогометрические формы Деллингер [4].

В таблице 1 на предыдущей странице приведены данные о каждом из отмеченных случаев. В таблицу 2 мы собрали все варианты переходов между формами.

**Таблица 2. Переход от формы к форме.**

было	стало	случаев	% от общего числа	номер шкалы	направление изменений
N	H	6	25,00%	2	ignor→connec
N	C	5	20,83%	1	termin→initz
D	C	3	12,50%	2	connec→ignor
C	D	3	12,50%	2	ignor→connec
C	H	2	8,33%	обе	initz→termin ignor→connec
N	D	2	8,33%	обе	termin→initz ignor→connec
H	D	1	4,17%	1	termin→initz
D	N	1	4,17%	обе	initz→termin connec→ignor
H	C	1	4,17%	обе	termin→initz connec→ignor
Всего		24	100,00%		

Итак, из 24-х случаев изменения формы DCNH в 6-ти случаях (25%) изменились обе шкалы. Из 18-ти случаев изменения одной шкалы в 12-ти этой шкалой была *игноративность–коннективность*, причем в большинстве случаев (а именно в 9 из 12) направление изменений было от *игноративности* к *коннективности*. По шкале *терминальность–инициальность* в основном наблюдалось изменение от *терминальности* к *инициальности* (всего 9 случаев из 12 случаев изменения этой шкалы, причем 3 из этих случаев сопровождались также изменениями по второй шкале), что несколько противоречит интуитивно ожидаемому увеличению *терминальности* с возрастом (хотя вопросы возрастных зависимостей требуют более глубокого изучения).

Наиболее изменчивой оказалась *нормирующая* (N) форма — 13 случаев, более половины. 5 случаев изменения *творческой* (С) формы, 4 — *доминантной* (D), 2 — *гармонизирующей* (H). Учитывая профессиональный и карьерный рост наших испытуемых за время между типированиями, можем предположить, что уменьшается потребность в качествах исполнителя, строго придерживающегося рамок и правил, и увеличивается ценность навыка учитывать мнение других людей и влиять на него.

Направление изменений тоже показательно. В 9-ти случаях «новой» формой оказалась *творческая* (С), в 8-ми — *гармонизирующая* (H), в 6-ти — *доминантная* (D) и только в одном — *нормирующая* (N) (см. таблицу 2).

**Таблица 3. Направление изменения шкал.**

направление изменений	всего случаев	% от общего числа	изменилось шкал
ignor→connec	9	37,50%	1
termin→initz	6	25,00%	1
connec→ignor	3	12,50%	1
initz→termin	2	8,33%	2
ignor→connec	2	8,33%	2
termin→initz	2	8,33%	2
initz→termin	1	4,17%	2
connec→ignor	1	4,17%	2

Следует отдать должное В.В. Гуленко и В.В. Мегедь, отметившим еще на заре развития теории DCNH, что «эволюция в основном идет по шкале *игноративность–коннективность*» [3]. Именно эту характеристику мы и обсудим далее.

(продолжение следует)

### Л и т е р а т у р а :

1. Алексеев А. А., Громова Л. А. Психометрия для менеджеров. — Л., Знание. 1991.
2. Гуленко В. В. Теория подтипов: система DCNH // Соционика, ментология и психология личности. — 2007. — № 6. — С. 5–15.
3. Гуленко В. В., Мегедь В. В. Совместимость и дуальность // Соционика, ментология и психология личности. — 1995. — № 1. — С. 39–44.
4. Карпенко О.Б., Букалов А.В., Чикирисова Г.В. Соционические типы и психометрия // Соционика, ментология и психология личности. — 2000. — № 2. — С. 5–12.
5. Мультфильм «Контакты... Конфликты...». — <http://www.youtube.com/watch?v=2I-18-4sYeM#t=530>.

Статья поступила в редакцию 01.02.2014 г.