

## ИНТЕРТИПНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 159.923.2

Букалов А. В.

## ОПИСАНИЯ ИНТЕРТИПНЫХ ОТНОШЕНИЙ

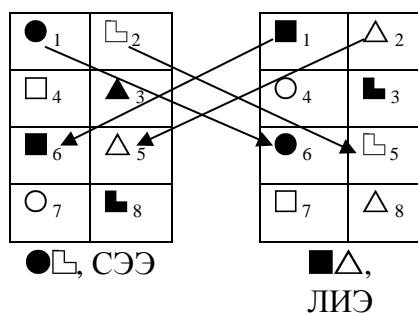
(Продолжение. Начало в № 4/12)

Даны описания интертипных отношений с примерами и анализом взаимодействий по модели А.

*Ключевые слова:* соционика, интертипные отношения, тип информационного метаболизма, модель А, функция информационного метаболизма.

## Отношения активации

Что же такое отношения *активации*? Если мы посмотрим на тип, у которого функции зеркально переставлены относительно *Критика*, — на тип *Предпринимателя* (■△, ЛИЭ), то увидим, что между *Политиком* и *Предпринимателем* информационное взаимодействие будет чем-то напоминать нам *дуальные* отношения, но будет иметь и различия.



## Отношения активации

Посмотрите: 1-я и 2-я функции приходится на 5-ю и 6-ю, но уже в другом порядке: 1-я на 6-ю, 2-я на 5-ю. Если в *дуальных* отношениях 4-мерная первая функция, выдающая информацию, воздействует на 4-мерную приемную пятую функцию, то в отношениях *активации* 4-мерная 1-я функция воздействует на трехмерно приемную 6-ю. То есть можно сказать, что 1-я функция несколько перегружает 6-ю, активационную.

В *активационной* паре люди действительно испытывают ощущения взаимного повышения тонуса или увеличения энергетика. В качестве дружеских, приятельских отношения *активации* очень приятны, так же, как и в качестве партнерских или отношений для совместной работы над одним проектом или в одном коллективе. Вообще это очень праздничные отношения, они наполняют людей энергией и силой, но, как и любой праздник, если он длится очень долго, вызывают утомление. И когда *активаторы* вынуждены общаться в замкнутом помещении долгое время, например, в ситуации длительной командировки или работы над одной проблемой, то есть когда они видят друг друга практически непрерывно, или в тех супружеских отношениях, где люди вместе не только живут, но и работают, то там возникают определенные напряжения или усталость. Зато в таких браках, где супруги вынуждены часто расставаться, что происходит, например, у артистов, которые часто гастролируют, то в *активационных* отношениях такие браки воспринимаются как очень приятные. Это общение после разлуки очень тонизирующее, насыщенное и наполняющее энергией.

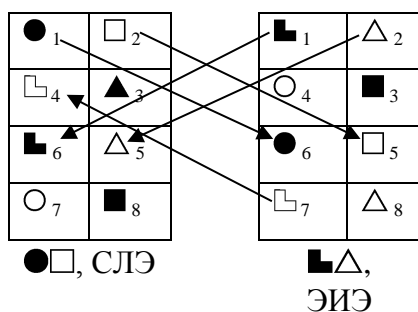
В этих отношениях, также как и в отношениях *дуальности*, происходит поддержка и по слабым функциям. То есть для *Политика* аспекты 3-й и, в особенности, 4-й функции могут быть прикрыты его *активатором* — *Предпринимателем*. Единственная сложность может возникнуть в этих отношениях, если *Предприниматель* начнет высказывать какие-то критические замечания по поводу *логики* *Политика*, того эта ситуация несколько обеспокоит и приведет в напряженное состояние. В этом случае рекомендация для *активаторов* такова: поменьше критикуйте друг друга, потому что критика может оказаться довольно болезненной. В этих отношениях очень много поддержки, но есть также моменты, которые могут вызывать, скажем, утомление, не более того.

Если мы встречаем эти отношения в коллективе, то мы их относим, как и *дуальные*, в разряд очень хороших и конструктивных, потому что это полезное взаимодействие. Те рабочие конфликты, которые могут возникать между людьми, связанными такими инертными взаимодействиями, обычно разрешаются быстро, без потерь и без длительного негативного осадка. Вообще отношения внутри квадраты, все четыре вида отношений, — это отношения хорошие, оценивающиеся как полезные и приятные для работы, и если в коллективе много таких отношений, то мы можем сказать, что этот коллектив обладает большим внутренним потенциалом для выполнения задач и люди в этом коллективе себя чувствуют очень востребованными, коллектив их принимает, они чувствуют, что их понимают. В квадрате происходит, с одной стороны, адекватное понимание и взаимодействие по сильным функциям, а с другой — поддержка по слабым функциям, люди друг другу в общении и в работе очень помогают.

*Активационные* пары встречаются не только среди артистов, но и в политике. Например, Октябрьскую революцию делала *активационная* пара — Ленин (*Маршал*, ●□, СЛЭ) и Троцкий (*Идеолог*, ■△, ЭИЭ). Ленин был в подполье, поэтому большую часть организационной работы провел Троцкий, и до середины 30-х годов об этом хорошо знали. Потом пошло редактирование истории, и, естественно, после всех этих «чисток» представление о ходе событий несколько изменилось. И только сейчас этот период вновь стал рассматриваться более подробно.

Среди предпринимателей, партнеров по бизнесу или на производстве довольно часто встречаются *активационные* пары, которые очень эффективно работают: *Предприниматель* (■△, ЛИЭ) — *Политик* (●□, СЭЭ), например, или *Маршал* (●□, СЛЭ) — *Идеолог* (■△, ЭИЭ).

Однажды *Идеолог* задал вопрос о своих взаимоотношениях с партнером-*Маршалом*: «Я получаю от него много информации и советов. А я-то что хоть взамен даю?». Пришлось объяснять, что он дает эмоциональную подпитку, а это очень важно для *Маршала* по 6-й функции.



Отношения активации

Давайте рассмотрим эту пару. Вот что дает *Маршал Идеологу*: он ему дает конкретные советы либо по структурной организации и управлению, то есть по 5-й и 6-й функциям, либо по каким-то бизнес-процессам. А что дает *Идеолог Маршалу*? Он ему дает, с одной стороны, эмоциональную подпитку и ориентиры касательно временных перспектив, а с другой, — поддержку, советы по взаимодействию с другими людьми, или даже просто его дружеское поведение укрепляет уверенность *Маршала* в том, что он принят, что его любят, что он ценный, важный, с точки зрения отношений, человек. Такое взаимодействие *активаторов* оказывается очень полезным и конструктивным. Это совершенно равноправные отношения. Удивление *Идеолога*: «Я не понимаю: я получаю кучу практических советов... Что я даю взамен?», — возникает оттого, что он даже не осознает, что взамен он дает тоже совершенно конкретную информацию, которая не менее важна. Для *Маршала* эмоциональное состояние во многом зависит от окружения, не от него самого, а от того, какие эмоции царят вокруг. Точно так же, как и его уверенность, что его принимают, что он включен в нормальную систему отношений, зависит от того, продемонстрированы ему эти хорошие отношения или нет, или же он, напротив, находится в какой-то изоляции от коллектива.

Карл Маркс и Фридрих Энгельс — это тоже *активационная* пара — *Изобретатель* (▲□, ИЛЭ) и *Энтузиаст* (■○, ЭСЭ). Карл Маркс как *Изобретатель* был теоретиком. Энгельс был практиком, он даже работал на фабрике своего отца. Но в области, которой они занимались, то есть в развитии и распространении идей коммунизма, они очень эффективно

взаимодействовали и как теоретики, и как организаторы. Собственно, их дружба продолжалась долгие годы.

### Зеркальные отношения

И вот четвертые внутриквдральные отношения, из тех, которые в таблице интертипных отношений обозначены белыми квадратиками. Белыми потому, что в обмене информацией между этими типами возникает минимальное количество затруднений, информационный обмен происходит наиболее полно, без искажений. И так, *зеркальные* отношения.

● <sub>1</sub>	□ <sub>2</sub>
□ <sub>4</sub>	▲ <sub>3</sub>
■ <sub>6</sub>	△ <sub>5</sub>
○ <sub>7</sub>	■ <sub>8</sub>

●□, СЛЭ

□ <sub>1</sub>	● <sub>2</sub>
▲ <sub>4</sub>	□ <sub>3</sub>
△ <sub>6</sub>	■ <sub>5</sub>
■ <sub>7</sub>	○ <sub>8</sub>

□●,  
ЛСИ

### Зеркальные отношения

Мы видим, что у партнеров функции словно отражены в зеркале, как у *Маршала* (●□, СЛЭ) и *Хозяина* (□●, ЛСИ) (на этот раз мы выбрали такой пример). В этих отношениях 1-я и 2-я функции как бы переставлены местами, но входят в один и тот же блок, и получается, что *Маршал* видит аспекты *волевой сенсорики* (●), аспекты лидерства более полно, чем *Хозяин*. Но, с другой стороны, *структурная логика* (□) *Хозяина* более всеобъемлюща, более глобальна, нежели ситуативная *структурная логика Маршала*. В этом смысле *Маршал* больше лидер и он более активен по *волевой сенсорике* (●), а *Хозяин* больше

склонен к структурированию, созданию организационной структуры (□).

Их общение будет наиболее эффективным именно по этим двум аспектам, связанным с построением организационной структуры и управлением. *Маршал* в это общение привнесет больше характеристик именно *волевой сенсорики* (●), то есть лидерских и целеполагающих моментов, а *Хозяин* привнесет больше *структурной логики* (□).

Когда два таких типа в *зеркальных* отношениях начинают обсуждать какой-то вопрос, а для этих двух конкретных типов — *Маршала* и *Хозяина* — наиболее близкий вопрос — это вопрос построения организационной структуры, то между ними возникают, с одной стороны, понимание, потому что общая цель их объединяет, а с другой — некоторая взаимная критика из-за того, что мерности их функций различны. Такая критика с точки зрения информационного обмена очень полезна и конструктивна. Поэтому мы говорим, что для достижения цели, то есть, в данном случае, для создания структуры организации, несмотря на то, что между ними возникают споры и критика, это очень благоприятные отношения, потому что после такого обмена информацией результат получится более полным, чем если этим вопросом занимался бы один только *Маршал* или только *Хозяин*.

Когда мы в коллективе встречаем людей, объединенных *зеркальными* интертипными отношениями, то часто можем наблюдать, что между ними нередко возникают какие-то споры, но это не приводит к взаимному раздражению или неприязни, это очень конструктивные дискуссии, которые идут на пользу им обоим и, в конечном счете, тому делу, над которым они работают. Мы даже рекомендуем, если есть такая возможность, дополнять коллективы, работающие над какой-то проблемой, *зеркальными* типами для основных работников, чтобы эта проблема была решена более полно.

Приведу пример: если стоит вопрос построения структуры управления какой-то большой иерархической организацией и руководитель принадлежит к типу *Хозяин*, то очень полезно, когда у него есть заместитель такого же типа, потому что тогда происходит наиболее точная передача информационных импульсов, в том числе и управленческих. То есть подчиненный *тождественного* типа воспринимает указания начальника наиболее адекватно. Но если в этой же структуре присутствует на ведущих позициях *Маршал* — это тоже полезно, потому что его видение этой организационной структуры несколько иное. В одной из организаций, которую мы консультировали, *Маршал* взял на себя проверку выполнения принятых решений, и его первая волевая, настойчивая функция отслеживала те места, где что-то тормозилось, и продавливала их, в буквальном смысле продавливала, то есть осу-

ществляла волевой нажим, — для организации это было очень полезно. Учитывая, что об-щая структура была *интровертной*, наличие *экстраверта* с теми же функциями позволяло на многие вещи взглянуть иначе, в том числе на взаимодействие организации с внешним миром.

Итак, *зеркальные* отношения — единственные среди отношений внутри квадры, ко-торые вызывают какие-то споры, уточнения, дополнения, но для дела это очень полезно, а с психологической точки зрения они остаются приятными отношениями.

### Ценности квадр

Итак, возьмем 4 типа, связанные четырьмя отношениями, которые мы уже рассмот-рели. Первая четверка:

- ▲□ — интуитивно-логический экстраверт (иррациональный) — ИЛЭ, *Изобретатель*,
- — сенсорно-этический интроверт (иррациональный) — СЭИ, *Художник*,
- — этико-сенсорный экстраверт (рациональный) — ЭСЭ, *Энтузиаст*,
- ▲ — логико-интуитивный интроверт (рациональный) — ЛИИ, *Аналитик*.

Здесь 2 дуальные пары: *Изобретатель* (▲□, ИЛЭ) и *Художник* (○■, СЭИ), а также *Энтузиаст* (■○, ЭСЭ) и *Аналитик* (□▲, ЛИИ). *Зеркальные* отношения связывают *Изобре-тателя* (▲□) с *Аналитиком* (□▲) и *Художника* (○■) с *Энтузиастом* (■○), а отношения активации возникают между *Изобретателем* (▲□) и *Энтузиастом* (■○), а также между *Художником* (○■) и *Аналитиком* (□▲).

Это одна четверка, но можно рассмотреть другую:

- △ — этико-интуитивный экстраверт (рациональный) — ЭИЭ, *Идеолог*,
- — логико-сенсорный интроверт (рациональный) — ЛСИ, *Хозяин*,
- — сенсорно-логический экстраверт (иррациональный) — СЛЭ, *Маршал*,
- △■ — интуитивно-этический интроверт (иррациональный) — ИЭИ, *Лирик*.

Эти 4 типа связаны теми же отношениями. У *Идеолога* (■△, ЭИЭ) полное дополне-ние — *Хозяин* (□●, ЛСИ); *зеркальный* к *Хозяину* тип — *Маршал* (●□, СЛЭ), а полное допол-нение *Маршала* — *Лирик* (△■, ИЭИ).

Есть и третья четверка:

- — сенсорно-этический экстраверт (иррациональный) — СЭЭ, *Политик*,
- △■ — интуитивно-логический интроверт (иррациональный) — ИЛИ, *Критик*,
- △ — логико-интуитивный экстраверт (рациональный) — ЛИЭ, *Предприниматель*,
- — этико-сенсорный интроверт (рациональный) — ЭСИ, *Хранитель*.

Здесь *Политика* (●□) дополняет *Критик* (△■), *зеркальный* к *Критику* тип — *Пред-приниматель* (■△), а дуал *Предпринимателя* — *Хранитель* (□●).

Четвертая четверка также состоит из двух дуальных диад:

- — логико-сенсорный экстраверт (рациональный) — ЛСЭ, *Администратор*,
- ▲ — этико-интуитивный интроверт (рациональный) — ЭИИ, *Гуманист*,
- ▲□ — интуитивно-этический экстраверт (иррациональный) — ИЭЭ, *Рассказчик*,
- — сенсорно-логический интроверт (иррациональный) — СЛИ, *Мастер*.

Так все 16 соционических типов оказываются разделены между этими 4-мя четвер-ками, которые называются *квадрами*. Название совокупности всех 16-ти типов — *социон*, и соционика иногда определяется как наука о соционе, потому что только 16 типов вместе об-разуют интегральный человеческий интеллект. Иными словами, типы не изолированы в ин-формационном пространстве, каждый тип воспринимает только какую-то зону, одну шест-надцатую, и полное представление обо всем происходящем дает именно социон — все 16 типов. Именно этим и отличается соционика от множества психологических типологий. **Для большинства типологий тип личности — это вершина их знания, а для соционики — только первая ступень знания о законах психоинформационного взаимодействия лю-дей.**

Итак, у нас 4 четверки, или 4 квадры. Говорят: 1-я квадра, 2-я, 3-я, 4-я, или обозна-чают их греческими буквами: α («альфа»), β («бета»), γ («гамма»), δ («дельта»).

Каждая квадра характеризуется тем, что у типов внутри квадры в сильных функциях обязательно представлены все 4 информационных аспекта: *интуиция*, *логика*, *сенсорика* и *этика*, но набор этот для каждой квадры свой. Например, в 1-й квадре — *интуиция возможностей* (▲), во 2-й — *интуиция времени* (△), в 3-й — *интуиция времени* (△), в 4-й — опять *интуиция возможностей* (▲). Каждая квадра видит мир через призму этих 4-х аспектов. Причем соответствующие функции у типов внутри квадры стоят либо в блоке Эго («Знаю» — то, что человек видит хорошо), либо в блоке СуперЭго («Хочу»). И потому взаимодействие внутри квадры комфортное и даже психологически реабилитирующее, люди обмениваются информацией по важным ценностным аспектам, а управление если и происходит, то по «принципу пряника», то есть подается информация на блок «Хочу». С другой стороны, каждую квадру можно охарактеризовать по этим аспектам, их еще называют ценностями квадры. Квадра отличается интересом к соответствующей стороне жизни, и такая информационная специализация приводит к тому, что квадры управляют определенными информационными потоками и наиболее активно проявляют себя на определенных фазах развития общества или коллектива.

Что характерно для 1-й квадры, что у нее в ценностях?

▲ — возможности человека или какой-то идеи. Типы из 1-й квадры очень заинтересованы потенциальными возможностями, то есть чем-то новым, что можно раскрыть, обнаружить, проявить, они стремятся это новое, эти новые идеи облечь в какую-то логическую форму, поэтому представителей этой квадры очень много в научной среде, что называется «на переднем крае науки».

С другой стороны, для 1-й квадры очень важен комфорт, *сенсорика комфорта* (○), дизайна, приятных ощущений. Окружение должно давать приятные эмоции. У типов первой квадры существует информационная связь между *белой сенсорикой* (○) и *черной этикой* (■) — эти функции попадают в один горизонтальный блок модели А, и поэтому среди представителей этой квадры также много людей, которые работают в области дизайна, в художественной сфере, и по тем же причинам довольно много людей, которые занимаются кулинарией, общественным питанием, вообще социальной сферой.

У 2-й квадры в ценностях уже не *сенсорика комфорта* (○), а *волевая сенсорика* (●). И для представителей 2-й квадры, например, комфортные условия или «вкусно поесть» уже не столь принципиальны. Важно, чтобы человек обладал определенными волевыми, пробивными качествами, чтобы те обстоятельства, в которых он существует, давали ему возможность эти качества проявить, либо он будет стремиться в те ситуации, где такие качества востребованы.

С другой стороны, *волевая сенсорика* (●) у типов из 2-й квадры соединена в блоке со *структурной логикой* (□). Такое сочетание востребовано, например, в военных, армейских структурах, и действительно, среди представителей 2-й квадры очень много полководцев, военачальников. Но это также и построение государственной структуры. Мы образно говорим, что 2-я квадра — это квадра строителей империй. Никто, кроме представителей 2-й квадры, так хорошо не понимает, как должно быть выстроено управление большим коллективом, причем, по большому счету, размеры коллектива для них не имеют значения, они прекрасно понимают, что управление предприятием, государством, империей происходит по одним и тем же законам. Когда представитель 2-й квадры на вопрос «Большой ли у вас коллектив?» отвечает: «Нет, у меня маленький современный завод — 800 человек». Он не кокетничает, для него 800 человек подчиненных — это небольшой коллектив. Для него и несколько тысяч подчиненных — небольшой коллектив, потому что *структурная логика* (□) в сочетании с *волевой сенсорикой* (●) задают определенные принципы построения иерархии и управления. Такой руководитель все равно имеет дело с несколькими заместителями, вне зависимости от величины всей структуры, а те, в свою очередь, управляют своими подчиненными, поэтому величина низовых звеньев уже не играет большой роли. Вообще жесткая иерархия, четкое подчинение, вертикаль власти — это то, что выстраивают представители 2-й квадры.

С другой стороны, у этой квадры большой интерес к эмоциональной стороне человеческого бытия, причем *эмоции* сопряжены с *интуицией*, и это дает интерес к области театра, литературы, истории. Не случайно мы говорим, что в структуре, соединяющей *белую логику* (□) и *волевою сенсорикой* (●), оказываются востребованы идеология и философия, причем философия не как осмысление законов мироздания, а как познание социального процесса. Это все тоже область интересов 2-й квадры. И такое государство, как СССР, с его административной структурой (□), повышенным вниманием к военной сфере (●), управлением, планированием, четкой идеологией (■△), полностью описывается ценностями второй квадры.

Если мы посмотрим на 3-ю квадру, то увидим, что *волевая сенсорика* (●) в ценностях остается. *Интуиция времени* (△), то есть интерес к анализу временных процессов, тоже сохраняется. Но если во второй квадре эта *интуиция* (△) была соединена с *этикой* (■) и мы говорили об интересе к истории, то в 3-й квадре она соединена с *логикой* (■) и мы говорим о прогнозировании или просчете будущего (△■), каких-то процессов в обществе, о футурологии. И действительно, идеология сменяется прагматизмом, финансовым прагматизмом, потому что идеология — это сочетание *этики эмоций* (■) с *интуицией времени* (△), а здесь *интуиция времени* (△) соединяется с *деловой логикой* (■). Исчезновение с распадом СССР жесткой идеологии связано с переходом из одной фазы развития к другой. Сейчас в России на самом высоком уровне говорят: «России нужна новая идеология, старая разрушена, новую не создали».

С другой стороны, *волевая сенсорика* (●) в 3-й квадре уже объединена с *этикой отношений* (□). И поэтому основная арена борьбы перемещается с театра военных действий в область политических интриг. В тех обществах, где доминируют структуры 3-й квадры, очень часто происходят разного рода политические скандалы. Примеры этого: и Уотергейт в Соединенных Штатах, и непрерывные скандалы в Италии, связанные с коррупцией и какими-то политическими влияниями. Можно вспомнить времена М. Горбачева и Б. Ельцина в России как эпоху выхода третьей квадры на политическую арену.

Особенно заметна разница между этими сочетаниями аспектов на сломе эпох, при переходе структуры 2-й квадры к стилю управления 3-й. Поэтому у бывших советских людей, воспитанных в ценностях 2-й квадры, в 90-е годы «голова шла кругом». Многие социологи и психологи обращали внимание на это. Все устоявшиеся ценности подверглись ревизии, пересмотру, и многие из них были отброшены за ненужностью в новую эпоху. Восторжествовала философия индивидуального, а не коллективного успеха, широко распространились финансовые спекуляции, начали бурно развиваться капиталистические отношения, рыночная экономика и т. д.

Да и глобальный экономический кризис, начавшийся в 2008 г., — это кризис финансовых спекуляций 3-й квадры во главе с ярким ее представителем — Соединенными Штатами Америки (интегральный тип — *Предприниматель*, ■△, ЛИЭ). Но очевидно, что эпоха спекулятивного капитала как эпоха 3-й квадры не может длиться вечно, она неизбежно уступит место ценностям 4-й квадры.

Итак, в 4-й квадре у нас остается *этика отношений* (□), но она уже соединяется с *интуицией возможностей* (▲), а значит, сфера отношений из сферы социальной, где возможны политические интриги, где происходит битва за социальное влияние, переходит в индивидуальную сферу. В 4-й квадре гораздо выше интерес к индивидуальным особенностям человека и возможностям его реализации.

С другой стороны, *деловая логика* (■), которая была в 3-й квадре, в 4-й квадре соединяется с *белой сенсорикой* (○), а поэтому из сферы финансовой интересы перемещаются в сферу производства и от вопросов достижения максимальной прибыли за минимальное время переходят в область удовлетворения наиболее высоких запросов с точки зрения качества, отлаживания технологического процесса и повышения общего качества и уровня жизни. Это то, что сейчас переживает Европа, — она вступает в 4-ю фазу развития, то есть европейцы хотят жить спокойно и благополучно, они уже не гонятся за сверхприбылью, но

отличаются высокой производительностью труда. Так, например, во Франции и Германии производительность труда выше, чем в США, на 16%, но рабочая неделя гораздо короче. При том, что США — это очень мощный экономический локомотив, наибольший рынок потребления сместился в Европу, и поэтому зона евро укрепляется. Парадокс: европейцы производят меньше, а потребляют больше, потому что больше отдыхают.

*Сенсорика комфорта* (○) вместо *волевой сенсорики* (●). Вот пример из телевизионной передачи про русских десантников. Под Саратовом построили трехкилометровую полосу препятствий, одну из лучших в мире для тренировки спецназа. С целью обмена опытом приехали индийцы и немцы. Первое препятствие — холодный бассейн, проплыть его надо в полном снаряжении, потом забраться по крутой стенке и дальше три километра двигаться через разные заграждения. Индийцы не с первого раза, но прошли, не все сразу, но их командиры заставили. А немецкие спецназовцы, европейцы, посмотрели на этот бассейн и... отказались. Всё, люди уже «дошли до той стадии», что не хотят воевать, даже спецназ — а это же элита армии! У них *сенсорика комфорта* теперь доминирует в ценностях, хотя сами немцы по интегральному типу принадлежат ко 2-й квадрате (тип *Хозяин*, □●, ЛСИ), но фаза развития общества уже четвертая. Поэтому, когда говорят, что какая-то угроза может быть со стороны НАТО, то НАТО находится уже в такой стадии, что эти высказывания вызывают улыбку.

Россия сейчас переживает 3-ю фазу, но на этот процесс наслаивается то, что Россия — это все-таки структура 2-й квадраты, государственная, произошло взаимопроникновение двух структур, и такой переходный период затянулся.

#### Фазы развития общества и квадраты

Эти четыре фазы прослеживаются в обществе, можно рассмотреть, как происходит смена этих фаз. Но точно такая же смена фаз происходит и на предприятии или в организации, которые существуют достаточно долго.

Конечно, когда речь идет о создании какого-то предприятия для реализации возникшей идеи, там очень часто преобладают представители 1-й квадраты. Да и сам дух там вначале дискуссионный. В теории менеджмента говорят, что это «фаза тусовки»: собрались единомышленники, общение неформальное, много идей (▲), много энтузиазма и разных начинаний, много эмоций (■) и, в общем-то, слабая структурная организация, потому что *логика* (□) ориентирована именно на логическое обоснование новых идей. В целом, в этой первой фазе нет ни борьбы за власть, ни стремления к каким-то экономическим результатам, то есть для организации на 1-й фазе интереснее всего — реализация какой-то идеи, воплощение идеи в жизнь, в этом её основная задача.

Естественно, организация растёт, и постепенно увеличивается штат её сотрудников. Они уже нуждаются в какой-то структуре, возникают вопросы штатного расписания, организационной дисциплины, проблемы корпоративной этики, корпоративного духа и идеологии. То есть наша организация постепенно вступает во 2-ю фазу, называемую в теории менеджмента «фазой механизации»: возникают такие организационные структуры, которые должны быть поддержаны определенной идеологией, пусть она не формулируется как идеология, но специфический общий дух, общий настрой в такой организации должен быть.

Постепенно, в связи с естественным развитием этой организации и с тем, что она вступает в рынок, где возникает конкуренция и за области сбыта, и за партнеров, и за поставщиков, в самой организации снова постепенно происходят изменения. И консультационная работа Международного института соционики в течение последних десяти лет в основном проходила в организациях, которые заканчивают свою активность во 2-й фазе и переходят в 3-ю фазу. Действительно, любая смена фаз для организации — это определенный кризис, потому что происходит изменение не только организационных структур или корпоративного духа, происходит изменение вообще всей системы коллективного мировоззрения и смена лидеров. Те лидеры, которые выдвигали идеи во время 1-й фазы, уже на 2-й фазе уступили свое лидерство тем, кто в состоянии удерживать организацию и строить ее. А на 3-

й фазе происходит переход к конкурентной борьбе — и вне, и внутри организации. Это называется фазой внутренней конкуренции, и здесь уже естественное лидерство переходит к активным деятелям из 3-й квадры. Организация может потерять четкую иерархическую структуру, ее структура становится более горизонтальной, она может распасться на ряд отдельных предприятий, причем эти предприятия уже могут конкурировать между собой, и основным критерием их выживания становится именно способность приносить экономический эффект.

Вот пример: РАО ЕС было большой государственной корпорацией. А. Чубайс, тип которого — *Предприниматель* (■△, ЛИЭ), сначала все выстроил, перевел на рыночные рельсы, затем РАО ЕС фактически было ликвидировано, было продано центральное здание, корпорация разделена на десятки более мелких энергогенерирующих компаний, которые конкурируют на рынке, соревнуются в тарифах, борются за скидки... То есть уже идет конкуренция за то, кто более дешевую и качественную энергию поставит потребителям. На наших глазах произошел переход от 2-й к 3-й фазе, переход от единой административной структуры к большому количеству региональных компаний, конкурирующих между собой. Конкуренция вынудит эти компании, их акционеров, их главных владельцев, совершенствовать производство. Естественно, в большой системе за всем не уследишь централизованно, а когда каждая компания будет думать уже о своих сетях, повысится и качество.

Иногда возникает вопрос: насколько неизбежен переходный процесс от одной фазы к другой? Как правило, неизбежен, если ему не препятствует государство. Существуют стратегические отрасли, в которых государство в разных странах считает невозможным приватизировать предприятия или расширить присутствие частного капитала, например, «Газпром» в России. Как можно приватизировать трубопровод? Как тогда будет функционировать вся сеть? В 90-е годы ходила шутка: «Хочу приватизировать одну задвижку».

К примеру, атомную промышленность нельзя приватизировать, есть и другие отрасли, где приватизацию нельзя осуществить, потому что это связано с безопасностью граждан и государства: химические производства, военная промышленность, аэрокосмическая и пр. Даже в США есть ряд государственных предприятий или формально частных, но находящихся под очень четким контролем государства: «Локхид», «Боинг» и прочие.

Процесс сменяемости фаз развития происходит и в небольших фирмах и в крупных холдингах. Мы видим, что когда централизованная организация начинает расти, она раньше или позже превращается в холдинг или набор компаний, это вопрос времени. Временные интервалы могут быть разными, но это неизбежно, потому что речь идет о конкуренции. Это неизбежно, если только этому не противодействует государство.

Конечно, существуют организации, в которых в силу их профессиональной сферы деятельности или каких-то других условий преобладает длительное время одна фаза. Например, в научно-исследовательском центре независимо от того, что происходит с организационной структурой, дух первой квадры, дух генерации идей поддерживается просто потому, что такова задача этого центра. А вот в бюрократической государственной организации будет поддерживаться структура 2-й квадры — она эффективнее работает в таком режиме. Торговое предприятие, особенно на высококонкурентном рынке, будет быстро проходить первые две фазы и стремиться к 3-й, потому что в 3-й фазе оно будет эффективнее работать в условиях внешней конкуренции, когда и внутри предприятия существует фаза внутренней конкуренции.

Когда достигается 4-я фаза? Когда рынок настолько плотный, что конкуренция идет за минимальные проценты, то есть конкуренция как таковая уже перестает быть двигающим моментом, потому что все производители предлагают в принципе похожие или очень близкие по характеристикам товары. Вот тогда и начинается 4-я фаза, борьба за другие показатели: за отношение к потребителю, за то, что уже не связано собственно с экономическим преимуществом, — за сервис, комфорт (конкуренция за комфорт!).

Том Питерс в своей книге «Представьте себе!»<sup>1</sup> говорит обо всем этом как о том, что

---

<sup>1</sup> Том Питерс Представьте себе! — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — 352 с.



предстоит западному обществу. И в то же время он указывает на ростки 4-й квадры, когда конкуренция между организациями за рынок, за потребителя переходит в конкуренцию между отдельными индивидами за возможность проявления своих индивидуальных качеств. А предприятия начинают бороться за отдельного потребителя путем повышения уровня предоставляемых ему услуг, причем именно широтой, спектром, качеством и т. д.

Но переход — это всегда болезненный процесс. Вспомните, когда при Б. Ельцине (*Предприниматель*, ■△) назначили вице-премьером Б. Немцова (*Предприниматель*, ■△), то он первый предложил, в соответствии со своими типными представлениями об экономике, проводить в армии торговые тендеры. И когда он предложил маршалам и генералам провести первый тендер — они были в шоке. Это была запоминающаяся сцена: сидит полный зал военных, он говорит с трибуны: «Я вас заставлю выбирать по конкурентным ценам». А они на него смотрят буквально с ненавистью, потому что у них же все «проплачено и схвачено» по другим каналам. А Б. Немцов продавливал: «Нет, тендеры нужны, нужна конкуренция: кто (в данном случае — для армии) предоставит по лучшей цене продовольствие, обмундирование, горючее, другие товары и прочее».

На фазе 4-й квадры процесс не заканчивается, его ход продолжается. Обычно в недрах такого благополучного общества возникают какие-то лидеры с новыми идеями... Дело в том, что когда общество слишком хорошо живет, оно, вообще говоря, начинает застаиваться и загнивать, и в этом разложении появляются естественные условия для изменений. Слишком хорошо живет — значит, много *белой сенсорики* (○), много *белой сенсорики* — значит, можно генерировать новые идеи (▲), за них никто не наказывает, можно распространять их. И вот потихонечку бродят новые идеи, потом они получают какой-то резонанс, возникает инициативная группа людей — общественных деятелей, политиков и пр., и все начинается по новой.

А если этого не происходит, то возникает другая проблема: общество доходит до стадии разложения, и его завоевывают молодые варвары, как это произошло с Римской и другими империями. Или как татаро-монголы Чингисхана пришли в старые империи Средней Азии и Китая и все старое быстренько «вычистили», создали свои государства, потому что общество империй разложилось. Кстати, сейчас у Европы такая проблема: она «вползает» в стадию комфорта и прочего, но ее заселяют эмигранты, молодые, злые и голодные, которые Лондон уже называют «Лондонабад». Старые этносы имеют и чисто демографические проблемы, в обществах этого типа, вообще говоря, слабое воспроизводство населения, а в Европе это просто видно «без очков»: чем выше уровень комфорта, тем меньше хочется напрягаться, рожать детей, растить их, воспитывать.

Демографы и социологи давно обнаружили самый важный параметр, который влияет на воспроизводимость населения, — это уровень образованности женщин, чем он выше, тем ниже рождаемость. Поэтому в так называемых «диких восточных странах» или «полудиких» необразованные женщины ценятся гораздо выше образованных, а тех, кто с высшим образованием, вообще замуж брать не хотят. В Египте для решения проблемы стремительного роста населения разрешили женщинам бесплатно получать высшее образование. И рост населения резко сократился. Действительно, в мусульманских странах наиболее высокий прирост населения, а в странах Западной Европы он невысок. Франции еще удастся стимулировать демографическую политику, но это страна 1-й квадры, там еще с рождаемостью более-менее, но тем не менее она тоже падает, и прирост сохраняется за счет мусульманской части населения.

Еще один момент: как человек себя по-разному чувствует в обществах или организациях с различным квадровым преобладанием. Внутри организации 1-й квадры человек обычно себя чувствует частью команды единомышленников, он ценится как генератор идей, как приятный собеседник, способствующий созданию общего климата. В организации 2-й квадры человек себя очень часто чувствует винтиком или частью этой большой машины, этого огромного механизма. От его «исправности» зависит, конечно, в некоторой доле, работа всей машины, но, с другой стороны, он чувствует себя также тем винтиком, который

могут легко заменить, изменить, и его индивидуальная ценность невелика. «Незаменимых у нас нет!» — этот кадровый принцип присущ 2-й квадрату. В обществе или организации 3-й квадраты на первое место выдвигается индивидуальный успех, там конкуренция достигает и личностного уровня, поэтому тот, кто наиболее уверен в себе, конкурентоспособен, кто способен конкурировать со всеми вокруг, тот и «молодец», тот и достигает наибольших успехов. В Америке это доведено буквально до культурного образца, до вопроса «сколько ты стоишь?», то есть мера твоего успеха — «сколько ты стоишь?», «сколько ты зарабатываешь?». Ценится, когда человек либо много зарабатывает, либо очень известен, что равносильно деньгам (это связано с *волевой экстраверсией*), потому что известность — это сразу выступления на телевидении, это шоу, что быстро приносит большие деньги.

В обществах 4-й квадраты в основном упор уже делается не на индивидуальный успех, а на индивидуальную реализацию и создание для этого благоприятных условий, поэтому человек больше ориентирован на реализацию своих способностей и талантов.

В ядре устойчивого коллектива довольно часто формируется квадрат. Очень трудно подобрать весь коллектив из типов одной квадраты, а в большинстве случаев это и не нужно. Но ядро единомышленников, его двигающий центр, — лучше, когда он из одной квадраты, тогда люди легче и полнее понимают друг друга (или из родственных квадратов: 1-й и 4-й или 2-й и 3-й). С другой стороны, если мы рассматриваем коллектив как инструмент в руках руководителя (действительно, коллектив для руководителя — это способ, средство достичь тех целей, которые он ставит), то конечно лучше, чтобы этот инструмент соответствовал типу руководителя и чтобы его ближайшее окружение и ближайшее звено было из его квадраты, тогда ему просто не придется затрачивать много усилий на перевод своих указаний на язык подчиненных.

На чем акцентировать внимание — на том ли, в какой фазе находится организация, или на том, какая квадрат преобладает в управлении, — выбор зависит от поставленных целей. Например, если предприятие находится на 2-й фазе, а рынок уже заставляет передвигаться в 3-ю фазу, то, чтобы осуществить такой переход, нужно «подтягивать» людей из 3-й квадраты в управление и руководство. Если же организация находится на 3-й фазе и объективно существует в условиях 3-й фазы, — конкуренция, рыночные отношения, то конечно и руководителей и ведущих менеджеров лучше подбирать из 3-й квадраты. Когда же рынок завоеван и осталось удержать ситуацию, тогда эффективней работает 4-я квадрат — по заданным стандартам качества, к которому она очень взыскательна.

Бывают ситуации, что люди из 3-й квадраты приходят в 4-ю, думая, что здесь они будут иметь перспективы. Они хотят развивать бизнес, искать новые ниши для товаров и услуг. А в 4-й квадрате им говорят: «Нам уже хорошо, денег достаточно. Вы нарушаете наш комфорт и благополучие. Мы не хотим больше напрягаться». И представители 3-й квадраты, довольно быстро поняв, что здесь они не нужны, уходят.

Представим себе фирму, которая создана руководителями 2-й квадраты (директора, учредители и пр.), но они привлекли 1-ю квадрат, потому что в производстве принципиальны какие-то наукоемкие технологические моменты. Проблема в том, что такие работники могут создавать высококлассную продукцию, но у них сложности с продажей. Тогда руководители берут менеджеров по продажам из 3-й квадраты. А вот сервис (установка, наладка, ремонтные работы и пр.) лучше всего обеспечит 4-я квадрат. То есть производственное звено из 1-й и 2-й квадратов, а в сфере продаж (магазины и пр.) и сервиса — 3-я и 4-я квадраты. Получается, управленческая структура — одна, а продажно-исполнительские сервисные звенья — другие. В торговле довольно часто группируются 3-я и 4-я квадраты, их объединяет и привлекает в эту сферу *деловая логика* (■).

Другой пример: производственная фирма, выпускающая дорогую мебель по индивидуальным заказам. Основал ее *Политик* (●□, СЭЭ). Кого он берет в менеджеры по работе с клиентами? *Предпринимателей* (■△, ЛИЭ) и *Политиков* (●□, СЭЭ) как самых «оборотистых». Кто у него на производстве работает, кто производит эту мебель? Начальники цехов *Администраторы* (■○, ЛСЭ) и на производственных участках *Мастера* (○■, СЛИ), то есть

типы, у которых в ценностях качество продукции, и директор по производству — *Администратор*. Продает 3-я квадра. А где же 2-я квадра? Она удерживает структуру региональных продаж (руководители региональных подразделений и региональные менеджеры). Это интересная особенность 2-й квадры: даже в организациях 3-й квадры, достаточно децентрализованных, представители 2-й квадры очень хороши на позициях, где есть локальная структура (например, региональные менеджеры), или в качестве коммуникаторов между различными подразделениями, потому что их *структурная логика* (□) позволяет удерживать структуру. А где же 1-я квадра? Там, где новые разработки — дизайн новых изделий, конструирование, вот там-то работают *Аналитики* (□▲, ЛИИ), *Энтузиасты* (■○, ЭСЭ), *Художники* (○■, СЭИ), также 1-я квадра занимается компьютерными сетями и информационным обслуживанием. Зная соционику, этот руководитель сознательно выстроил всю систему так, чтобы использовать практически все типы согласно их естественной специализации, невзирая на свои интертипные отношения с ними. Естественно, ближайшее окружение у него комфортное, а дальше выбор делается в соответствии с деловыми и психоинформационными качествами человека: производство — 4-я квадра, продажи — 3-я, создание и поддержание структуры — 2-я, новые разработки и информационное обеспечение — 1-я.

Вот еще частный пример. На этом предприятии возникла проблема контроля рабочих бригад, которые устанавливают мебель у клиентов дома. Понятно, что клиенту, который заплатил 2-3 тысячи, а то и 5 тысяч долларов, дискомфортно, когда к нему приходят в грязной спецовке да еще пахнут перегаром. Редко, но бывали случаи... По нашему совету руководитель назначил *Маршала* (●□, СЛЭ), из военных, офицера, который теперь четко перед выездом, как наряд, инструктирует, проверяет бригады.

А вот пример, когда человек занимает не ту должность, которую следовало бы. Представим себе банк и заведующего хозяйственным отделом — *Хозяина* (□●, ЛСИ). Поскольку он человек инструкций и, вообще говоря, «человек в режиме», то у него канцелярской резинки не допросишься без основания: «Обоснуйте, почему вам надо столько карандашей». Он всех вынуждал писать объяснительные записки. В конце концов, замучил всех... Сменили его на *Мастера* (○■, СЛИ) — *комфорт* (○) плюс *деловая логика* (■), — и тут же «чудесным образом» у сотрудников банка появились канцелярские принадлежности, бумага и прочее. Это почти анекдотический случай, но всего-навсего человеку предложили другую должность (если человек не на своем месте, от этого страдают не только дело и окружающие, но и он сам находится в напряжении), — он перешел, и все оказались довольны.

В целом, хозяйственная деятельность — обслуживание, сервис — это сфера 4-й квадры. Не случайно там много представителей 4-й квадры, даже *интуитов* (правда, *интуиты* здесь менее эффективны — могут быть невнимательными, забывать о «мелочах», столь важных в хозяйственной деятельности), а если в этой сфере работают *Администратор* (■○, ЛСЭ) или *Мастер* (○■, СЛИ), то проблем не будет. 2-я же квадра хороша, когда нужно управлять большим коллективом, а в мелочах она нередко разводит излишнюю бюрократию.

Еще один момент. Есть такой признак Рейнина — «аристократизм-демократизм», относится он к квадрам. В 1-й квадре атмосфера очень демократичная, представители этой квадры ориентированы на контакт вне условностей — социальных или иерархических, административных. Во 2-й квадре, наоборот, очень хорошо понимают, что такое иерархия, и комфортнее себя чувствуют в тех организациях, где существует эта иерархия, где им понятно, кто начальник, а кто подчиненный. В 3-й квадре демократический характер управления, там и организационная структура иерархически неглубокая, горизонтальная, или часто создаются разного рода функциональные группы. В 4-й квадре опять момент иерархии возникает, там иерархия не столь жесткая, как во 2-й, и иногда она принимает такие формы, как разговоры об элите («элита общества», какие-то эксклюзивные группы, интеллигенция и пр.), но в целом для представителей 4-й квадры тоже важно наличие общественной иерархии.

Теория научного коммунизма, созданная К. Марксом (▲□) и Ф. Энгельсом (■○),

была воспринята В. Лениным (●□) и его соратниками — представителями 2-й квадры. Появилась партия революционеров, «партия нового типа», которая в конечном счете добилась своего. В стране с интегральным типом *Лирик* (△■, ИЭИ) вождь *дуального* типа создал такие схемы и лозунги, которые оказались привлекательными для населения. В результате маленькая партия захватила власть в огромной стране и создала новую государственную структуру — СССР. Окончательно ее оформил И. Сталин (*Хозяин*, □●, ЛСИ), и в таком чистом виде она просуществовала 70 лет. Далее появился М. Горбачев (*Политик*, ●□, СЭЭ), заметим, появился в недрах этой системы, сказал, что «нет, неправильно эта система существует, у нас должен быть социализм с человеческим лицом», и окружил себя 3-й квадрой: А. Яковлев, Э. Шеварднадзе, Б. Ельцин и др. И 3-я квадра начинает проводить перестройку, в результате чего напряжения, накопившиеся в системе, разламывают СССР.

Тот же самый процесс происходил в Югославии, то есть это не уникальное явление. Аналогичный процесс происходил в Польше, но это моноэтническая страна, поэтому она не распалась, Лех Валенса — тоже *Политик* (●□). В ЮАР был президент Ле Клерк, который отменил режим апартеида, — тоже демократизация, уравнивание белых и черных в правах...

После распада СССР в России наступила эпоха Б. Ельцина (*Предприниматель*, ■△, ЛИЭ) — эпоха чисто экономических реформ, перевода «на рыночные рельсы». Естественно, что во второквадровой стране такой переход проходит очень тяжело. У китайцев есть поговорка: «Чтоб ты жил в эпоху перемен». Они за тысячелетнюю историю много раз пережили различные перемены. То, что было в 90-е годы в России: с одной стороны, обвал, с другой — становление рыночной экономики, определенный хаос и даже попытка сепаратизации регионов, — все это связано с духом 3-й квадры, которая вступила в борьбу с системой, созданной 2-й квадрой. В конце концов, систему начало так трясти, что Ельцину пришлось искать преемника, который вернул бы систему в более управляемую ситуацию, возродив многие понятия и структуры, свойственные 2-й квадре. В результате возникла любопытная ситуация: сейчас выстроена политическая система преимущественно 2-й квадры, а экономическая система все равно продолжает работать и развиваться по законам 3-й квадры. Такой дисбаланс привел к трениям с олигархами, многих из них «поразили в правах», а другие нашли какой-то компромисс, консенсус: некоторые из них заняли государственные должности, например Р. Абрамович стал губернатором Чукотки, олигархи начали дарить государственным музеям ценные произведения искусства. Сейчас установилось некоторое динамическое равновесие между политической властью 2-й квадры и экономической властью 3-й квадры, то есть своего рода переходный период. Премьер-министр Д. Медведев — представитель 3-й квадры, а президент В. Путин — из 2-й квадры. Получается синтез: второквадровая страна с третьюквадровой экономикой.

Китайцы поступили иначе: они полностью сохранили власть 2-й квадры — идеологическую, политическую, организационную, но разрешили рынок — управляемый рынок, свободные экономические зоны и прочее. Но у них тоже масса коллизий, потому что торговые районы бурно развиваются, они уже полностью в 3-й квадре, а политическая власть — во 2-й квадре. Понятно, что в условиях рыночной экономики все это пронизано коррупцией, — там постоянно казнят провинившихся чиновников, которые имеют по десять любовниц, это уже стало своеобразной нормой, они хвастаются количеством любовниц — это у них показатель «крутости». Их казнят, потому что 2-я квадра — наиболее жесткая из всех квадрантов («шаг влево, шаг вправо — расстрел»), но, тем не менее, процессы, связанные с переходом в 3-ю фазу, тоже происходят.

В Китае это все достаточно жестко происходит. А Европа после разгрома тоталитарных режимов во Второй мировой войне и оккупации американцами той же Германии довольно быстро прошла фазу 3-й квадры и сейчас спокойно вступает в фазу 4-й квадры. Образование единого европейского рынка, Европейского Союза, Шенгенской зоны и т. д. — все это маркеры происходящих изменений. Потому что единая европейская валюта теснит доллар, так что доллару сейчас не позавидуешь.

(продолжение следует)