

Букалов А.В., Карпенко О.Б.

**СОЦИОНИКА И ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

В процессе консультирования коллективов предприятий нам почти всегда приходится сталкиваться с разрывом между формальной структурой и реальным функционированием. Наша работа начинается всегда с разговора с первым лицом, тем главным человеком, который реально принимает решения. Это либо генеральный директор, либо представитель собственника, тот, кто реально руководит процессом. И когда он начинает рассказывать о каких-то аспектах функционирования и о возникающих сложностях, то очень быстро выясняется, что в реальности все происходит несколько иначе, чем это предусмотрено формальными процедурами. И вот это «иначе» как раз и составляет предмет соционического консультирования.

Формальная структура почти всегда хорошо прописана: есть штатное расписание, должностные обязанности; известно, кто что должен делать; есть отдел кадров, который ведет дела каждого сотрудника. Но есть и неформальные связи, обусловленные спецификой людей, особенностями производственного или управленческого процесса, а также историей и динамикой развития предприятия.

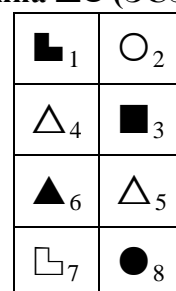
Конечно, если мы возьмем такую организацию как отделение милиции, армейское подразделение или другие силовые структуры — там эта разница сглажена, потому что это достаточно жесткие структуры, с очень четким иерархическим подчинением. И, тем не менее, даже там она присутствует.

Когда сотрудники Международного института соционики работали в Надыме, на севере Тюменской области, с объединением «Надымгазпром», то нас для консультации пригласил начальник отдела милиции города и района и попросил протестировать свой штаб, а это около 50 офицеров — довольно большой объем [3, 4]. Мы начали работать, и оказалось, что, конечно, структура существует и между людьми распределены обязанности, но когда речь заходит о распределении полномочий при выполнении тех или иных мероприятий, например оперативных, то одним это хорошо удается, а другим — не очень. Опытный руководитель, без сомнения, знает, на что способны и к чему склонны его подчиненные, но даже у него возникают вопросы, как разрешить возникающие сложности. Например, у начальника штаба ГОВД, по типу этико-сенсорного экстраверта (■○ (ЭСЭ)), все прекрасно с исполнительностью, но очень плохо с планированием, не может почему-то человек просто взять и нарисовать таблицу планов на месяц, на два вперед и прочее, пока ему не дадут вводные. С точки зрения соционики проблема понятна: составление планов вынуждает ■○ (ЭСЭ) действовать по аспектам блока СуперЭго — ■<sub>3</sub> (последовательность действий) и △<sub>4</sub> (распределение во времени). В этом конкретном случае проблема решалась привлечением подчиненного с типом логико-интуитивный интроверт, который структурировал и распределял во времени те мероприятия, которые называл начальник штаба.

Не меньшее значение имеет специфика взаимодействий между людьми, даже в такой иерархически упорядоченной структуре. И здесь значительный вклад вносят интертипные отношения.

Острые вопросы возникают и при смене руководства. Например, начальник ГОВД ушел на повышение, а у него было, почти как в сказке, три заместителя. И его беспокоил извечный вопрос каждого успешного руководителя: на кого оставить «хозяйство», кто не подведет. Необходимо было учесть не только взаимодействия внутри коллектива, но и интертипные отношения с мэром, генеральным директором градообразующего предприятия и с другими ответ-

**Рис. 1. Модель А  
типа ■○ (ЭСЭ)**



ственными лицами. Тем сложнее эта ситуация, чем более достойными и равными по квалификации и опыту являются претенденты.

Говоря обобщенно — есть формальная структура организации и есть семантика функционирования этой организации. И когда приходит новый руководитель, новый менеджер в такую организацию, то формально у него есть полномочия, должность, служебные обязанности, но в реальности он сталкивается с той ситуацией, которая сложилась в этой организации. И оказывается, что она очень жестко подчиняется соционическим законам. Если, скажем, есть команда менеджеров по продажам, в которой преобладают ■△ (ЛИЭ) и ●□ (СЭЭ) — экстраверты третьей квадры, то, когда в этот коллектив приходят другие типы, например ▲□ (ИЭЭ) из четвертой квадры, некоторое время все идет нормально. Но если «новенькие» не удалятся и не займут какую-то отдельную нишу, их просто оттуда «выдавят». Потому что другая квадра, очень жесткая конкурентная среда. Для ■△ (ЛИЭ) и ●□ (СЭЭ) она приемлема, а ▲□ (ИЭЭ) расположены работать в системе более мягких взаимоотношений с коллегами. А, например, ●□ (СЛЭ) в подобном коллективе очень часто становятся региональными менеджерами, то есть занимают выделенное положение, используя свои сильные качества: хороший охват ситуации, волевою сенсорнику, склонность руководить другими людьми и т. д.

Все качества, присущие руководителю, срабатывают только в определенной среде. И хорошо, если ему удастся изменить ситуацию «под себя» или если он приходит в «чистое поле» и формирует такую среду. Но, к сожалению, учебники по менеджменту акцентируются обычно на формальной стороне вопроса: есть структура предприятия, есть обязанности руководителя, есть личностные качества руководителя, очень много внимания уделяется воспитанию этих качеств — умению анализировать, вести переговоры, правилам менеджмента и т. д.

И мы сталкивались с такими людьми в жизни, которые все слова произносят строго по учебнику. Вот человека 27–28 лет назначили, например, на должность исполнительного директора, и он шпарит цитатами из учебников, на все вопросы, прямо, как говорится «от зубов отскакивает». Но чуть глубже копнешь — видно, что он вообще не ориентируется, что происходит в коллективе и на производстве. Например, на витаминный завод назначили директором человека, который ничего не понимает в специфике технологии, а это же очень тонкие технологии, а реально этого менеджера интересуют только продажи. Он пытается «руководить» по учебникам, начинает предъявлять какие-то странные претензии к технологам и напрягать их. А что такое нервный технолог? Это уже проблемы с принятием решений в текущем технологическом процессе, и дальше по цепочке — это все сказывается на качестве продукции. И поскольку этот руководитель поставлен со стороны новым владельцем предприятия, он старых специалистов не воспринимает, а сам в процесс не может вникнуть ввиду отсутствия соответствующего образования. Соционнику-консультанту в этой ситуации приходится искать в коллективе кого-то, кто был бы медиатором, посредником.

Мы очень часто сталкиваемся с проблемами в распределении функциональных ролей в команде. В свое время Мередит Белбин написал книгу «Команды менеджеров». Это очень известный автор, один из столпов современного экспериментального менеджмента. Он выделил 8 функциональных ролей, 8 ролей в менеджменте: Председатель, Оформитель решений, Доводчик, Новичок, Душа группы, Разведчик ресурсов, Судья и Рабочая пчелка (в разных переводах названия несколько различаются). И эти 8 ролей он выделил в результате того, что в экспериментах менеджеры в команде брали на себя те или иные роли [1]. Разработка хорошая, и много пропагандируется в теории менеджмента. Единственный вопрос: каким образом выбирать эти роли? Хотя есть определенные тесты, но надо понимать, что функциональные роли неотделимы от контекста. Поэтому, если в процессе тренинга человек принимает на себя одну роль, то в рабочем коллективе его роль может быть иной.

Между тем, если поставить в соответствие, как давно сделал А.В. Букалов [2], ролям Белбина позиции психических функций в модели А — модели информационного метаболизма, то оказывается очень простая, но фундаментальная закономерность: психоинформационное пространство коллектива квантуется и структурируется на 8 ролей подобно распределению информационных потоков в модели А. То, что описал Белбин, — это частный случай такого структурирования. Если в стихийной группе ее члены волей-неволей приходят кто лучше, кто

хуже к этим ролям, то в группе, структурированной по соционическим аспектам, эти роли выстраиваются автоматически. Главное, в чем достоинство такого подхода, — можно построить рабочую группу по любому доминирующему типу руководителя, отталкиваясь от его ведущих психических функций. То есть естественным образом возникает 16 видов групп и все эти роли возникают в таких образованиях автоматически.

На соционических тренингах для руководителей, которые мы проводим в самых разных холдингах, корпорациях и т. д., как только дело доходит до описания этих ролей и применения соционики на практике, — тут же слушатели

вскакивают и стремятся высказаться. У менеджеров происходит инсайт, они понимают, какие роли реально существуют в их командах и кто их исполняет, они даже замечают, какие роли у них в коллективе проблемные, «под ударом».

Вот, например, роль *Доводчика*. Это аналог 4-й функции в модели А. Если структура по типу сенсорно-этический экстраверт (●◻, СЭЭ), то в ней роль *Доводчика* естественным образом делегируется ◻▲ (ЛИИ) или ◻● (ЛСИ). В одном холдинге, который мы консультировали, сложилась такая структура. ◻▲ (ЛИИ) в этом коллективе не было, там слишком 3-квдровая структура была, а ◻● (ЛСИ) был. И более того, он был финансовым директором. А надо отметить, что ◻● (ЛСИ) довольно прижимистые, расходование чего бы то ни было они обставляют целым рядом условий и условностей. В одной из наших статей мы рассказывали, насколько неуютно находиться в коллективе, где явно преобладает одна квадра, людям из другой квадры [6]. Здесь была именно такая ситуация: все очень плотно общались, а этот ◻● (ЛСИ) очень страдал, был страшно напряжен... Потому что 3-я квадра решала все вопросы по-своему, а он только смотрел ошалело: «Что происходит?». Но его роль тоже была важна, он приносил пользу своей организации, контролируя финансы, порядок, правильность оформления сделок, законность.

Итак, есть должностные обязанности, есть формальная роль, но реально, когда мы смотрим на конкретную организацию, то видим, что почему-то больший объем информации и полномочий, да часто и финансовых или других ресурсов течет через одних руководителей, заместителей и менеджеров, а другие как бы находятся немножко в стороне от процесса, хотя тоже работают. Одни принимают принципиальные решения, а другие лишь участвуют в общем обсуждении, на планерке.

Вот, например, когда-то, в 1995 году мы работали с известным пивзаводом «Рогань». Сейчас группа «Рогань» входит в международную группу САН Интербрю (САН ИнБев), у которой около четверти рынка Украины по пиву и экспорт в Россию. А тогда они только начинали, хотя уже занимали заметную часть украинского рынка. По приглашению генерального директора мы посмотрели структуру предприятия, сделали расчеты, предоставили выводы и рекомендации. Но в ходе работы выяснилось, что, хотя и существует формальная структура организации с должностями, подчинением, обязанностями и она работает, но все реальные решения принимает узкая группа людей за чаем у директора. И нам пришлось изменить структуру наших расчетов, привязать в соционическом анализе эту узкую группу в 5–6 человек, которая реально руководила предприятием, ко всем технологическим звеньям, как если бы они подчинялись этой группе. И многие аспекты управления происходили, конечно, неформальным образом. То есть технология технологией, но просто кто-то подошел, сказал что-то технологу или старшему инженеру или позвонил, и реальный процесс управления существенно изменился.

Очень часто необходимо учитывать влияние собственников или их представителей, так как очень часто собственник ставит своего представителя при генеральном директоре предпри-

Рис. 2. Структура рабочей группы

1. <i>Председатель</i>	●	◻	2. <i>Оформитель решений</i>
4. <i>Доводчик</i>	◻	▲	3. <i>Новичок со свежим взглядом</i>
6. <i>Душа группы</i>	■	△	5. <i>Разведчик ресурсов</i>
7. <i>Судья</i>	○	◼	8. <i>Практик-организатор</i>

ятия, как наемном работнике. И начинается такой двойственный процесс управления и контроля. Эти вещи важно отслеживать.

Очень интересный эпизод у нас был в Сибири в Саянске, под Иркутском. Имеем большое предприятие, генеральный директор ■△ (ЛИЭ) и у него несколько заместителей. Существуют какие-то сложности с процессами управления, что-то происходит. Но что — он понять не может. Мы стали смотреть, и обнаружилось, что формально все заместители равны, формально у всех одинаковые обязанности, но реально оказалось, что 60% всех информационных потоков проходит через одного человека — женщину—▲□ (ИЭЭ). Через *этика*, то есть не *логика*, и через *интуица*, не *сенсорика*, проходит 60% управленческой информации. Поскольку ▲□ (ИЭЭ) оказывается социальным заказчиком директору—■△ (ЛИЭ), то он прислушивается к ее мнению и доверяет ей все больше полномочий и дел. А она, как человек обязательный, экстраверт, берется за все, что ей поручают. Ей очень тяжело с этим справляться, и она выглядит замученной, старше своих лет. Более того, она сидит в одной комнате, в одном рабочем кабинете со своей родственницей и одновременно «ревизором» — □▲ (ЛИИ). А та говорит: «Я не знаю, как быть. Я давно уже сделала свою работу, но вынуждена сидеть до 19-00. А она не справляется и все сидит — до 19-00, до 20-00. Я не могу уйти, мне неудобно». Это как раз та ситуация, в которую необходимо вмешиваться и срочно исправлять. Нужно перераспределить полномочия, иначе человек «загнется», потому что уже видно невооруженным взглядом, что она находится в нехорошем психосоматическом состоянии, но никак не может отказаться от взятых обязательств. И самое главное — никто не понимает, что происходит, ни генеральный, ни она, ни другие замы, все считают «Ну да, есть сложности. Ну и что?». Поэтому эти неформальные моменты очень важны.

Очень часто неформальные роли специалистов по решению каких-то экстремальных задач или узких моментов выполняют люди, которые формально не отвечают за данное направление. Во время работы в «Надымгазпроме» нам выпал случай наблюдать преодоление экстремальной ситуации, ликвидацию аварии. Авария на газопроводе произошла ночью, сорвало заглушку, начался пожар, возникла угроза взрыва. Начальник производственного отдела, ○■ (СЭИ) по типу, не был дежурным или ответственным в тот момент, просто оказался на месте. И проявил такую хватку и такую жесткость, что другим людям оставалось лишь подчиниться и выполнять его указания. На нем не лежала обязанность принимать руководство на себя. Более того, были люди, которые обязаны были возглавить работы по ликвидации этой аварии [10].

Вы можете очень долго изучать формальные роли и прочее, а потом оказывается, что вот за этот участок отвечает Иван Иванович, хотя формально это не его обязанность, но он эксперт по этим вещам, и обращайтесь к нему. А в формальном раскладе этого Иван Ивановича нет, там вообще другой специалист значится. На одном предприятии была ситуация, когда сотрудница, формально завскладом, исполняла также роль сотрудника контроля качества продукции. В соответствии со служебными обязанностями, она выдавала материалы и принимала готовую продукцию. По типу она была ■○ (ЭСЭ). И вот мимо её «сенсорика качества» (○<sub>2</sub>) не проскочишь: «Тут маленькая царапинка — иди дорогой, исправляй!». То есть на производстве вообще не было такой формальной должности, все сложилось «само собой». Мы спрашиваем: «А где у вас ОТК, кто проверяет качество?». Нам отвечают: «Какое ОТК? Ах нет, у нас такого нет... Вот она заведует складом, она же и проверяет». Подобным образом ведут себя и представители типа ■○ (ЛСЭ), они на производстве часто выступают в роли добровольных контролеров качества.

Поэтому принципиально важным является определение реальных информационных взаимодействий в коллективе, выяснение путей циркуляции информации, значимой для производства, для выполнения текущих задач. При этом камнем преткновения может стать и секретарь генерального директора, и референт или офис-менеджер.

А иногда оказывается, что человек специально создает ситуацию, затрудняющую движение информации и ресурсов, чтобы повысить свою значимость, чтобы все ходили к нему и кланялись. Например, генеральный директор крупного подразделения «Газпрома», по типу ЛСИ (□●), назначил руководителем административно-хозяйственного отдела ■△ (ЭИЭ). Соционически решение понятно: он поставил своего *дуала*, чтобы чувствовать себя спокойно. А

тот его убедил, что организация может обеднеть, что ресурсов может не хватить, надо экономить на хозяйственных расходах. И все начальники всех управлений, руководящие проектами на сотни миллионов, должны были ходить к этому ЭИЭ и кланяться, чтобы он соизволил выдать две пачки бумаги, скрепки, ножницы и т. д. Как говорил в кинофильме «О бедном гусаре замолвите слово» граф Мерзляев: «Дайте мне дело, а уже особым я его сам сделаю». Вот та ситуация, когда очень часто люди реально замыкают на себе потоки, сами собой ничего не представляя, с тем, чтобы контролировать какие-то аспекты и получать какие-то преференции по службе или подчеркивать свою социальную значимость. И все это нужно отслеживать.

Очень важна роль социальной коммуникации. Вот один маленький пример, который стал классическим. На одной текстильной фабрике в Штатах была текучка — 250% в год, т.е. колоссальная текучка, хотя на других фабриках в этой же отрасли она составляла 5–7%. Никто не понимал в чем дело. Социологи стали разбираться: оказалось, что у женщин-работниц отсутствуют перерывы — те, которые у мужчин называются «перекуры»: они не курили, потому и перекуры отсутствовали. Социологи в порядке эксперимента предложили ввести десятиминутные перерывы, по 10 минут на 2 часа: оказалось, что женщинам нужно было общаться, они ориентированы на социальное общение и не могут работать непрерывно, без общения, на конвейере. В результате производительность труда возросла в несколько раз(!), текучка упала до тех самых 5%. Через год пришел очень умный мальчик из университета, менеджер, и сказал: «Нечего трепаться, надо работать» — через месяц все вернулось на круги своя. Вот насколько значима роль информационных потоков и информационного метаболизма, включая общение. А потому, что человек не может выполнять моно-деятельность, не задействуя свои другие психические функции, особенно ведущие.

Это только в последние годы стали понимать в менеджменте, но в соционике это совершенно естественно — если у человека 8 информационных каналов входа и 8 функций информационного метаболизма, он не может 8 часов заниматься моно-деятельностью. Ему нужно переключаться, ему нужно работать по другим функциям, хотя бы в виде разрядки. Иначе происходит просто выгорание и уход человека.

А.В. Букалов когда-то даже предложил ввести своеобразный принцип дополнительности, или неопределенности, формального и семантического: чем больше мы формализуем процесс, тем меньше у нас реального дела. Одно из крайних проявлений — идеальный бюрократический процесс, когда одни бумаги, а за ними полное отсутствие реального наполнения, идет только движение бумаг. Другая крайность, когда формальное поражается в правах и создаются функциональные группы, как это особенно любят 1-я и 3-я квадра, создаются по ходу дела, под задачу, потом они переформируются для новой задачи. Мы неоднократно видели людей, которые руководствовались только инструкциями, пытались игнорировать реальность. Мы работали с различными филиалами Запсибкомбанка, в основном в Сибири. А в Москве управляющий филиала встретил нас такой фразой: «Да-да, мне говорила руководитель из центральной конторы... Но какая там совместимость, какое информационное взаимодействие?! Я считаю, что все должны действовать по инструкции, от сих до сих, от звонка до звонка, и больше мне ничего не надо». Такая позиция может быть оправдана в стабильных организационных и экономических условиях, но наши реалии не таковы. Через пару месяцев разразился очередной экономический кризис, филиал прекратил свою работу, затем его пришлось реформатировать, а управляющего, конечно, уволили.

Поэтому, когда вам говорят, что у нас есть такая организация и такая структура, — будьте внимательны, исследуйте реальное положение дел, существующую структуру и информационные потоки в ней. Обязательно спрашивайте людей, когда с ними беседуете, об их работе: с кем они реально взаимодействуют, чем они реально занимаются, за что отвечают. И в 90% случаев вы получите картину совершенно другую, чем нарисовано на бумаге. Совершенно иначе будет выглядеть и ваш анализ коллектива, но он станет соответствовать реальности.

#### Л и т е р а т у р а :

1. Белбин М. Руководящие коллективы: почему они добиваются успеха, почему терпят неудачи. — 1981.
2. Букалов А.В. Квантование информационного пространства коллектива // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2004. — № 1. — С. 5–10.

3. Карпенко О.Б., Букалов А.В., Чикирисова Г.В. Кадровый менеджмент и современные психоинформационные технологии // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — № 9. — С. 5–7.
4. Букалов А.В., Карпенко О.Б., Чикирисова Г.В. Распределение соционических типов в различных производственных коллективах // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2004. — № 10. — С. 5–11.
5. Букалов А.В., Карпенко О.Б., Чикирисова Г.В. Квадры решают все // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2004. — № 2. — С. 5–7.
6. Букалов А.В., Карпенко О.Б. Квадровые группировки в управленческих коллективах // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2008. — № 3. — С. 7–9.
7. Букалов А.В., Карпенко О.Б. Соционика в эффективном менеджменте: практическое применение // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2008. — № 2. — С. 7–9.
8. Букалов А.В., Карпенко О.Б. Психоинформационные технологии в эффективном менеджменте // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2013. — № 3. — С. 5–9.
9. Букалов А.В., Карпенко О.Б. Соционика и менеджмент // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2013. — № 6. — С. 5–9.
10. Шульман Г.А., Карпенко О.Б. Механизмы реализации социального заказа, или «дрейф передатчиков» // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2005. — № 11. — С. 15–26.

#### Об авторах:

**БУКАЛОВ Александр Валентинович** — доктор философии в области психологии, доктор философии в области соционики, директор Международного института соционики, главный редактор журналов «Соционика, ментология и психология личности», «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология», «Психология и соционика межличностных отношений», «Физика сознания и жизни, космология и астрофизика». Автор более 200 научных и научно-исследовательских работ и методик в области соционики, психологии и менеджмента.

**КАРПЕНКО Ольга Богдановна** — доктор философии в области соционики, зам. директора Международного института соционики, зам. гл. редактора журнала «Менеджмент и кадры...». Эксперт-консультант, преподаватель соционики. Провела более 100 экспертно-консультационных работ на предприятиях и организациях России и Украины. Автор ряда научно-практических работ по соционике, психологии управления и менеджменту.