

Букалов А. В., Карпенко О. Б.

ПСИХОИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭФФЕКТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Соционика — не только прекрасная теория, ее практические применения действенны и эффективны. Последние несколько лет Международный институт соционики проводит тренинги для руководителей предприятий, директоров по персоналу и т. д. И надо сказать, что при всей абстрактности соционической теории, любое ее положение можно проверить, обнаружить и применить на практике. Длительная работа с коллективами дала нам множество таких подтверждений. Но и участники наших тренингов, большинство из которых начинают знакомство с соционикой именно в процессе тренинга, тоже быстро убеждаются, что любое абстрактное положение соционики, например связанное с соционическим признаком или информационным аспектом, проявляется тут же, в реальной жизни, в игровой ситуации или в эксперименте.

Следует отметить, что идея проведения семинаров-тренингов для руководителей пришла к нам после 10-летнего опыта работы с коллективами и обсуждения с их руководителями сложившихся производственных ситуаций, возникших конфликтов и имеющихся проблем или планов на будущее и тех рекомендаций, которые мы давали с точки зрения соционики. Мы давно пришли к выводу, что соционика нужна руководителю прежде всего как язык для описания управленческих, производственных и межличностных ситуаций. Она, с одной стороны, дает возможность сжимать информацию, кратко и содержательно описывать суть ситуации или проблемы, а, с другой стороны, предлагает конкретные и реально осуществимые способы решения проблем.

Когда мы работаем с коллективом предприятия, то корректируем способы подачи информации и выдачи рекомендации в соответствии с пожеланиями руководителя (заказчика). А когда надо в сжатое время передать большой объем новой информации группе участников тренинга, образование, опыт и интересы которых существенно различаются, естественно возникают вопросы: «На каком уровне давать информацию? Насколько она может быть абстрактной? Надо ли что-то упрощать, сокращать, устранять из обсуждения?».

Семинары-тренинги мы проводим уже 10 лет и заметили, что интерес участников к тем или иным темам и детальность или общность их восприятия очень сильно зависят от того, на каком уровне управления находится тот или иной участник.

Напомним нашу классификацию: 1-й уровень — это владелец, директор, первое лицо; 2-й уровень — заместители директора по разным направлениям (финансовые, коммерческие, исполнительные, по производству, экономике или персоналу), главные инженеры и главные бухгалтеры, руководители филиалов или крупных подразделений; 3-й уровень — начальники отделов, служб, подразделений, цехов и т. п. 4-й уровень — заместители начальников отделов, начальники участков цехов, руководители бригад. 5-й уровень и далее — уровни исполнителей. 1–3 уровни управления — это уровни руководителей.

Оказывается, что если мы ведем семинар-тренинг для специалистов среднего звена (3–4 уровня), то слушателям обязательно нужны многочисленные примеры, они лучше понимают подробное изложение: «Есть такие-то типы людей, вот так они себя ведут...». Им недостаточно апелляции к прошлому опыту или литературным источникам, обязательно нужны наглядные демонстрации, например, в игровых ситуациях. А у участников тренинга — руководителей 1–2 уровня организационное мышление более абстрактное, они очень быстро схватывают самую суть соционики. И им мы даем курс на самом абстрактном уровне, то есть излагаем базовые понятия в том теоретическом объеме, в котором считаем необходимым, начиная с понятия, что такое информационный метаболизм, что такое обработка информации. Мы обучаем слушателей применять символные обозначения для описания информационных аспектов ситуаций или качеств людей, излагаем им семантику функций — все это они получают в первый день. Конечно, это не просто, но всегда очень приятно, что уже на второй день тренинга участники оперируют соционическими символами как родными и прекрасно понимают фразу: «Ой, какие-то

у меня сложности в коллективе с “белой сенсорикой”!» — для них уже не проблема описать ситуацию буквально в двух словах. Оказалось, что абстрактная форма изложения основ соционики вполне адекватна особенностям мышления руководителя.

Специфика восприятия, например, руководителя отдела продаж, основная задача которого — продавать быстрее и больше и подобрать в отдел быстро и помногу продающих продавцов, значительно отличается от восприятия руководителя фирмы или предприятия, которому нужно организовать производственные процессы и руководить людьми или реорганизовать свое предприятие, свою фирму. Таких руководителей абстрактный уровень вполне устраивает и уже на второй день они начинают задавать осмысленные вопросы, касающиеся собственной организации, и обсуждать возможные решения не только с нами, но и с другими участниками, пользуясь языком соционики. Те методы, который мы разработали, те курсы, которые мы ведем, наглядно показывают, как можно сжимать потоки информации и быстро анализировать ситуацию в коллективе, с его подразделениями либо с отдельными людьми. Соционический подход очень эффективен в оценке людей, при подборе кадров и при распределении заданий. Все эти вопросы важны для руководителей, и они очень благодарны за эти очень полезные для них знания, которые они потом используют как инструмент.

В качестве примера того, как соционика помогает в решении проблем управления людьми и производством, мы расскажем о работе в Иркутской области России. Иркутск — столица Восточной Сибири, вокруг него целый ряд небольших, но важных промышленных городов: Ангарск, Саянск, Братск и другие. Есть там и станция Зима, где родился поэт Евгений Евтушенко... Это очень интересные, легендарные места... И мы уже несколько лет ведем там обучающие семинары и консультации. Один из корпоративных семинаров мы проводили для большой многопрофильной компании. Основной профиль деятельности этой корпорации — строительство, но в ее состав входят, например, и фирмы, занимающиеся сельским хозяйством. Так сложилось исторически, что корпорация распространяла свою деятельность на разные сферы, присоединяла к себе различные структуры или создавала новые. Интересно, что сотрудники неформально, между собой, называют ее «Империя». По-видимому, организатор этой корпорации по типу был сенсорно-логический экстраверт (●□). К сожалению, с создателем этой «империи» нам не довелось встретиться — он умер, а возглавил корпорацию его сын. Но тот по типу оказался сенсорно-этическим экстравертом (●▢), а у этого типа функциональный псевдоним — *Политик*. Вот и этого директора и владельца корпорации увлекла политика, он стал депутатом, а в момент нашего знакомства искал исполнительного директора и нашел его среди руководителей филиалов.

Отметим, что наибольший интерес к соционике (другое ее название — теория интертипных отношений) во время корпоративного семинара-тренинга и после него проявили те руководители, у которых самая сильная функция их соционического типа — этика отношений, то есть этико-сенсорные интроверты (▢●). Один из них — заместитель генерального директора по персоналу, прослушав курс воскликнул: «Боже мой! Я всю жизнь видел все эти отношения, но не понимал, почему они возникают. Я был как слепой котенок, и вы, наконец, мне открыли глаза, что происходит». Для него соционика стала значимым инструментом по подбору кадров.

Даже тем людям, у которых видение отношений заложено в 1-й функции их соционического типа, соционика дает язык для описания явлений, потому что видеть и понимать — это разные вещи.

Итак, у этой корпорации есть дочерняя фирма — крупное производство птичьего мяса, бройлерная фабрика. С руководителем этой фабрики мы познакомились, когда проводили семинар-тренинг для руководителей всего объединения. Он по типу — логико-интуитивный экстраверт (■△). Каждый, кто ведет семинары или курсы, хорошо знает, что участники этого типа обычно очень активны, они задают очень много вопросов, у них всегда очень много возражений или замечаний по поводу каких-то частных. Вот и в этом случае в первый день этот руководитель буквально засыпал нас вопросами и возражениями, каждое возражение надо было парировать, с ним, можно сказать, состоялось интеллектуальное сражение на протяжении нескольких часов. Аудитория, хорошо его зная, с интересом следила за происходящим, словно порекомендовав ему выразить все свои сомнения и несогласия. А в конце дня он сказал: «Да, в этом что-то есть!». И на следующий день он уже задавал иным тоном совсем другие — глубокие — вопросы, видимо, осмыслив и восприняв полученную информацию. А когда он вник еще глубже, то захотел, чтобы мы проконсультировали и его предприятие.

Для нас это был очень интересный опыт. Во-первых, потому что руководитель — неор-

динарный человек, полный кипучей энергии, ориентированный не просто на прибыль, а на развитие, на бизнес, на творчество — в смысле развития дела. Мы знаем, что *деловая логика* (■) в ведении бизнеса может выражаться либо как ориентация на прибыль, либо как ориентация на дело и его разумное развитие. Это справедливо и для ■△ (ЛИЭ), и для ■О (ЛСЭ). Этот руководитель как раз из тех, кто болеет за дело и направляет всю свою энергию на его развитие.

Фабрика выращивает цыплят, причем используются новейшие технологии: яйца привозят из Голландии, выдерживают их в инкубаторе, потом выращивают цыплят, забивают, готовят мясо к продаже и т. д. Это очень современное технологичное производство.

Но если взять уже конкретные соционические аспекты, то этот руководитель проявил исключительно творческий подход по *интуиции времени* (△). За несколько лет до описываемых событий он по *интуиции времени* понял, что корма будут дорожать и дорожать, и в стоимости конечной продукции его фабрики — в стоимости мяса птицы — доля стоимости кормов будет только расти. Может наступить момент, когда производство просто станет нерентабельным. Что же он сделал? Он выкупил или взял в аренду несколько тысяч гектаров земель заброшенных колхозов и, фактически, создал новое сельскохозяйственное производство, организовал целую программу по подготовке молодых кадров и созданию условий для их жизни на селе. Все его критиковали: «Зачем ты это делаешь? Дешевле ведь купить и привезти готовое». Он отвечал: «Лучше иметь свое, тогда мы ни от кого не будем зависеть». А когда мировые цены на зерно взмыли вверх, выросли за год в 2–3 раза он всем «утер нос», потому что к этому моменту у него несколько тысяч гектаров уже были засеяны кормовой пшеницей.

Во-вторых, те вопросы, которые нам как консультантам поставил этот руководитель, были совсем непростыми.

Первый, частный вопрос касался взаимодействия фабрики и ее директора с корпорацией и ее генеральным директором. Напомним, что их типы ■△ (ЛИЭ) и ●□ (СЭЭ), соответственно, а интERTипные отношения между ними — *активации* — дают хорошее взаимопонимание буквально с полуслова, единство взглядов на бизнес и подходов к делу. Но генеральный директор корпорации — человек занятой, фабрика даже территориально значительно удалена от головного офиса, встречаются эти два директора нечасто. Поэтому, чтобы иметь оперативную информацию о положении дел на фабрике, генеральный директор взял на работу человека, который должен был наблюдать за ситуацией в этом секторе, в частности — за этой фабрикой. Когда принималось такое решение, руководители еще не были знакомы с соционикой, поэтому они не обратили внимания на его соционический тип и интERTипные отношения. Таким образом коммуникатором между ●□ (СЭЭ) и ■△ (ЛИЭ) оказался ▲□ (ИЛЭ) (интERTипные отношения — *суперэго* и *квазитожество*, соответственно). Причем ранее он работал в городской администрации — типичный чиновник, ничего не понимающий ни в сельском хозяйстве, ни в производстве. Кроме того, в силу своих личных амбиций, первый же контакт с директором фабрики он начал с декларации своих представлений о том, как следует вести дела. Естественной реакцией директора было возражение: «Я с тобой разговаривать не буду, пока ты не побываешь на производстве, не поговоришь с людьми, не поработаешь неделю-две. Сейчас ты ничего не понимаешь». ИЛЭ отправился на производство, обошел цеха, но ни в одном подразделении не нашел с людьми общего языка. Свою роль в этом непонимании сыграл и тот факт, что интегральный тип коллектива сотрудников фабрики — □● (ЭСИ), у коллектива с директором фабрики ■△ (ЛИЭ) интERTипные отношения *полного дополнения*, а со вновь назначенным наблюдателем ▲□ (ИЛЭ) — отношения *потенциального конфликта*, для которых характерно глубокое непонимание мотивов и целей, а также нежелание переходить на более близкую дистанцию общения. С соционической точки зрения, такой коммуникатор только ухудшает процесс обмена информацией, поэтому нам пришлось сказать руководителям напрямую: «Либо ищите другого коммуникатора, либо договаривайтесь непосредственно друг с другом». Да и зачем в отношениях *активации* такое пятое колесо в телеге?

Другой вопрос был более сложным и касался управления производством. Мы знаем, что есть соционические типы — «*управленцы*», *сенсорные логики* — наиболее успешно выполняющие эти функции. Технологические и производственные процессы в целом относятся к аспекту *деловой логики* (■). А на этой фабрике заместителем директора по производству у ■△ (ЛИЭ) оказалась женщина-▲□ (ИЭЭ). Представьте себе: все цеха, все службы, все технологические процессы — всё замыкается на одном человеке, и его тип — *интуитивно-этический экстриверт*. Информационный поток на предприятии оказался завязан в узел, и этот узел был затянут вокруг одного единственного человека.

Возможно, не последнюю роль в возникновении такой ситуации сыграло то, что ▲□ (ИЭЭ) — *социальный заказчик* ■△ (ЛИЭ), а мы знаем, что *социальный заказчик* выглядит для *подзаказного* человеком значимым либо перспективным, *подзаказный* невольно прислушивается к мнению *заказчика* по любым вопросам. Если бы речь шла не о производстве, возможно, ▲□ (ИЭЭ) успешнее справлялась бы с ролью заместителя — в сфере обслуживания и сервиса, например, или в гуманитарной сфере, где большее значение играют контакты с людьми. Она как экстраверт — человек деятельный, но когда на интуитивного этика обрушивается большой поток чисто управленческой информации, справиться с этим нелегко. Приходится учитывать массу деталей и частных, от нее ждут принятия решений по самым разным вопросам, зачастую требующим логического анализа. В результате она сидит каждый день допоздна на работе, очень устает, даже выглядит существенно старше своих лет. И видно, что человек «захлебывается», но не понятно, в чем причина. Директора беспокоила мысль, что это может быть связано с проблемами на производстве, но там всё достаточно налажено...

Интертипные отношения внесли свой вклад и в эту ситуацию. Интегральный тип коллектива — □● (ЭСИ), отношения *социального контролера* с ▲□ (ИЭЭ) (ИЭЭ — *контролер*). Оттого-то ИЭЭ казалось, что в деятельности коллектива что-то не так, что это не она не успевает, а ее подчиненные не предоставляют нужной информации в должном объеме и в правильное время. А вот интегральный тип планерки оказался логико-сенсорным экстравертом — ■○ (ЛСЭ), там вообще собиралось много представителей 4-й квадры, хотя в целом в коллективе преобладала, напомним, 3-я квадра. И вот на планерке ИЭЭ чувствовала себя гораздо увереннее. Но на планерке проблемы возникли у директора (представителя 3-й квадры). Его творческие предложения: «Давайте сделаем так!.. Давайте мы внедрим новую технологию!...», — наткнулись на консерватизм 4-й квадры: «А надо ли что-то менять? Может мы по старинке...»

Более того, оказалось, что с ИЭЭ в одной комнате сидит ее непосредственная подчиненная, тип которой — логико-интуитивный интроверт (□▲, ЛИИ), *социальный контролер* ИЭЭ. Причем, субъективно страдает от этой ситуации ЛИИ: «Я не понимаю, чем можно столько времени заниматься. Я давно уже сделала всю свою работу, но вынуждена сидеть до восьми вечера, мне неудобно уйти раньше, а она всё сидит и сидит... И я страдаю, я уже стала так планировать работу, чтобы до восьми себя чем-то занять». А мы знаем, что длительное пребывание в непосредственной близости от *социального контролера* существенно замедляет эффективность работы человека (да и на самочувствии сказывается негативно). Нам нередко приходится обращать внимание даже на размещение людей по рабочим кабинетам.

Целый клубок проблем... И страдает не только отдельный человек, а ухудшается качество управления, поскольку происходит торможение в решении ряда текущих производственных вопросов. Что же делать? Мало констатировать, что ситуация действительно сложная, надо предложить выход из нее. В этом конкретном случае была возможность разделить все обязанности ▲□ (ИЭЭ), весь этот фронт, за который она отвечала, на 3 направления. По двум из направлений ей назначается заместитель. Для этого не приходится никого ни увольнять, ни брать на работу — происходит просто перераспределение обязанностей ее подчиненных. Мы рекомендовали передать часть обязанностей ▲□ (ИЭЭ) ее непосредственным подчиненным ■△ (ЛИЭ) и ■○ (ЛСЭ), они уже работали в этом коллективе и их опыта и знаний было вполне достаточно, чтобы снять со своего руководителя бремя решения наиболее сложных для неё — логических — проблем. Тем более что один из них — *сенсорик*, другой — *интуит*, а *родственные* интертипные отношения помогают им хорошо понимать друг друга.

Для производственного коллектива очень тяжела ситуация, когда профессионал, находящийся на хорошем счету у руководителя, умело с ним взаимодействующий, объективно, в силу информационные и соционические закономерностей «захлебывается» тем потоком информации, который он должен пропустить через себя, переработать и выдать результат следующему управленческому звену. Меры, предлагаемые социониками-консультантами в такой ситуации, должны быть направлены на то, чтобы эту информацию расчленили на сектора и распределить полномочия.

А что касается нахождения ▲□ (ИЭЭ) и □▲ (ЛИИ) в одном рабочем кабинете, то в рекомендациях буквально отдельным пунктом шло: «Развести *контролера* и *подконтрольного*, чтобы они сидели в разных кабинетах». Подчеркнем, что выполнение всех этих рекомендаций не требует никаких значительных затрат: никого не увольняют, новые здания не строят. В большинстве случаев достаточно просто перераспределения функциональных обязанностей или минимальных перемещений.

Еще одна проблема возникла во взаимодействиях директора с подразделением, выращивающим цыплят. Для тех, кто знает соционику, не удивительно, что выращиванием цыплят занимается *сенсорики* первой квадры — **О■** (СЭИ) и **■О** (ЭСЭ). Уточним: в этом подразделении работает целый ряд людей, принадлежащих к этим двум типам. Это естественно — вырастить, проявить заботу и даже нежность, соблюсти все условия содержания — это у них прекрасно получается. А руководство их не слышит! Речь не о личных просьбах — о потребностях производства. И у директора сложилось впечатление, что они глухи к его инициативам и предложениям. Действительно, отношения *потенциального конфликта* (между **■Δ** (ЛИЭ) и **О■** (СЭИ)) или *суперэго* (между **■Δ** (ЛИЭ) и **■О** (ЭСЭ)) создают значительные проблемы во взаимопонимании. Пришлось искать и создавать «обходные пути» для коммуникации.

На фабрике есть и подразделение, занимающееся забоем птицы. Вполне естественно, что там работают *волевые сенсорики*, прежде всего **●□** (СЛЭ), **□●** (ЛСИ) — тоже по несколько человек каждого типа. Но возглавляет подразделение **■О** (ЛСЭ).

В большом коллективе встречаются представители всех квадрантов. Среди людей, работающих на фабрике, очень много представителей 3-й квадры. В такой ситуации представители других квадрантов могут чувствовать себя дискомфортно. Мы уже говорили о проблемах взаимодействия сотрудников из 1-й квадры с директором, но у них было хорошее взаимопонимание внутри подразделения. Наши методы позволяют выразить такие понятия, как «взаимопонимание», «управляемость коллектива», «психологическая комфортность» числовыми коэффициентами для каждого человека и для коллектива (или подразделения) в целом. На фабрике самые низкие коэффициенты оказались у сотрудников из 2-й квадры. Тут тоже пришлось принимать целый ряд мер, чтобы люди эффективно решали рабочие вопросы и не тратили понапрасну время и силы в неблагоприятных интертипных отношениях.

Таким образом, соционика предлагает руководителю важные для него и его коллектива рекомендации, причем они осуществимы и совершенно конкретны. В результате нашего активного сотрудничества с директором фабрики удалось выяснить и разрешить целый ряд организационных проблем. То, что он предварительно прошел соционический семинар-тренинг, существенно повлияло на наше общение — мы тратили гораздо меньше времени на обсуждение проблем и их решений. Для директора, много лет знающего своих подчиненных, полученная информация была новой и полезной, он к ней прислушался и сделал выводы. А мы в очередной раз увидели, как красиво и эффективно работает соционика.

Л и т е р а т у р а :

1. Букалов А. В., Карпенко О. Б. Квадровые группировки в управленческих коллективах. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2008. — № 3. — С. 7–9.
2. 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.
3. Карпенко О. Б., Букалов А. В. Соционические типы на различных уровнях управления. // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2013. — № 2. — С. 5–16.

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.