Пономаренко Д.А., Калиновская Я.И.

Статья посвящена вопросам применения соционики в бизнесе. Изначально соционика многими воспринимается как наука о познании себя, своих сильных сторон, о выстраивании отношений с близкими. Мы нашли ей применение в бизнесе в вопросах командообразования и мотивации. В статье рассмотрен опыт применения соционики в конкретной компании.

Ключевые слова: соционика, бизнес, командообразование, мотивация, соционический ассессмент.

Мы хотим поделиться своим опытом и размышлениями на тему: соционика и бизнес: плюсы и минусы, удачи и подводные камни, теория и практика.

Итак, далекий 2009 год, лето. Мы в первый раз услышали это слово – соционика. Что это, о чем, для чего? Просмотрев информацию в интернет мы поняли, что из соционики можно извлечь пользу почти во всех аспектах жизни. Мы решили обучится этой науке. Спасибо нашим учителям и их замечательной системе обучения.

Сначала мы провели ассессмент в офисе, определили ТИМы и интертипные отношения сотрудников.

Генеральный директор – Габен, заместитель директора – Дюма. Часто в

бизнес-процессах участвовал Джек. Это тот костяк, который всегда будет учитываться при построении и анализе рабочей команды.

Таблица 1. Интертипные отношения в руководящем составе компании

ты\я
СЛИ
ЛИЭ
СЭИ
СЛИ (Габен)
#
Подревизный
Родственные
ЛИЭ (Джек)

Ревизор

#

Конфликтные

СЭИ (Дюма)

Родственные

Конфликтные

#

Как видим интертипные отношения очень напряженные. Про взаимодействие между ними расскажем ниже.

При поступлении на работу у сотрудника обязательно определялся его ТИМ. Здесь мы получили первое сильное расхождение между теорией и практикой. В силу многих причин у людей встречается разное наполнение функций, но решает задачи человек, по возможности, по своим сильным функциям. Если он хорошо проработал ролевую функцию или еще какой-то признак, слабо проявленный в его ТИМе, то он будет неплохо справляться с соответствующими задачами. А вот ждать, например, от каждого)0(ИЛЭ) постоянного феерического потока идей и теорий бесполезно. Чаще всего ярко

выражены две-три функции или признака.

Благодаря соционике были составлены объявления для приема на работу определенных ТИМов на определенные должности. В отдел операций взяли Гюго, менеджером – Дон Кихота. В этом же кабинете рядом с Дон Кихотом сидела Дюма, к ним в кабинет приходил Робеспьер.

Таблица 2. Интертипные отношения в коллективе

ты\я
ИЛЭ
СЭИ
ЭСЭ
ЛИИ
ИЛЭ (Дон Кихот)
#
Дуальные

Активации

Зеркальные

СЭИ (Дюма)

Дуальные

#

Зеркальные

Активации

ЭСЭ (Гюго)

Активации

Зеркальные

#

Дуальные

ЛИИ (Робеспьер)

Зеркальные

Активации

Дуальные

#

Смотреть на работу квадры очень интересно. Как ни посмотришь, они пьют чай и веселятся, но при этом весь объем работ выполнялся быстро и четко, даже раньше срока.

Интересно было наблюдать работу и отношения в дуальной паре. Общение проходило при помощи коротких фраз, взглядов, жестов на только им понятном языке.

В таком составе сотрудники проработали 1 месяц. Результат: увеличение дохода в 2 раза. Моральный климат в коллективе был очень позитивный и теплый.

Спустя некоторое время Дон Кихоту пришлось уехать, и тут мы ощутили обратную сторону медали дуальных отношений. У Дюма был стресс. В течении месяца она не выходила на работу. Это отрицательно отразилось на рабочем процессе. В результате отдел, который она возглавляла, не выполнял план в течение 3 месяцев. Вот такая синергия при объединении дуальных пар и их распаде.

Сейчас в этом отделе Дюма, два Робеспьера – юрист и выпускающий редактор. Интересно смотреть на их взаимодействие. Они настолько быстро делятся информацией и перераспределяют обязанности, что не успеваешь за ними. Всегда подстраховывают друг друга.

На данный момент в одном кабинете сидят два менеджера – Максим и Драйзер. Необходимо взять менеджера, оператора 1С и помощника руководителя. Задача – собрать квадру. Мы хорошо знаем, и прошлый опыт подсказывает, что демократы могут виртуально достраивать четвертого члена квадры (Дать ссылку на статью А. Девяткина). Мы решили собрать 3-ю квадру, поскольку она настроена еще и на зарабатывание денег в условиях жесткой конкуренции. Учитывая то, что руководитель – Габочка, в помощники брать Джека нельзя (отношения ревизии), а вот с Бальзаком – деловые отношения. К тому же по обязанностям работать надо с базой данных и большим объемом информации. Цель – привести базу в порядок и оптимизировать ее. Эта работа как раз по сильным функциям Бальзака. Такая работа подразумевает также минимальное общение с незнакомыми людьми и контроль указаний руководителя по времени.

Что можно еще сказать? Подобрать рабочую команду для небольшой компании нелегко. Ведь кроме соционики надо еще учитывать и профессиональные качества. Но зная соционику можно

1. спрогнозировать реакцию сотрудника на то или иное воздействие;
2. мотивировать его для получения максимального КПД для компании;
3. спрогнозировать максимальный комфорт для сотрудника в работе.

В нашем опыте оказалось тяжело найти средства мотивации пажей. Для этого пришлось бы выявить личные увлечения пажа, которые пересекутся с работой. А это было нелегко. Подчиненные с руководителями редко говорят открыто о своих желаниях.

Мы часто сталкивались с ситуацией, когда люди просто боятся тестов и типирований и вообще всего того, что им непонятно. Особенно когда незнакомые люди после непродолжительной беседы так много о них узнают. Поэтому мы стали осторожно рассказывать сотрудникам, зачем нам нужно посылать их на соционический ассессмент. Некоторые скажут, что можно и самим типировать. Но на это уходит много времени, которого у нас нет. К тому же профессионалы сделают это качественнее. И нам удобнее, поскольку, мы посылаем сразу нескольких кандидатов, что дает еще и возможность посмотреть, как они взаимодействуют между собой. Таким образом, ассессмент выступает еще, как и легкий тренинг командообразования. Так что можно сказать, что мы одним выстрелом убиваем нескольких зайцев.

Так как мы часто сами присутствуем на соционическом ассессменте, то кроме практических навыков мы можем со стороны оценить взаимодействие будущих сотрудников. Иногда помимо ТИМов вскрывается много нюансов, которые в обычной обстановке почти не заметны или не проявляются, но могут привести к непредсказуемым результатам. В частности это проявления основных форм страхов по Ф. Риману или «маски», за которыми часто люди прячут свой истинный ТИМ. В работе все это приводит к непониманию и другим последствиям. Так что направление на ассессмент приносит пользу всем. Сотрудники узнают еще кусочек тайны «Кто Я?» и осознают, почему кого-то они прекрасно понимают, кого-то с трудом, а кого-то вообще не понимают, хотя говорят вроде на одном языке, почему одни направления жизни им даются легко, а другие не то что тяжело, а вызывают даже физический дискомфорт, расстройства и болезни. К тому же часто приходит понимание, почему в семье – муж, жена или дети неадекватно реагируют на определенные слова или действия.

Как видим, человек, пришедший на ассессмент, узнает о себе много нового, интересного и полезного. Хотя не всегда он сразу воспринимает полученную информацию.

Здесь играет роль то, что в среде соционики еще нет единых стандартов, и часто соционические определения вводят непосвященных в заблуждение. Но мы надеемся, что со временем все таки выработается стандарт, который будет общим, интуитивно легко и однозначно воспринимаемым не только людьми знакомыми с соционикой, но и новичками в этой области знаний.

Теперь пару слов, о том, что дает результат соционического ассессмента руководителю. Он начинает понимать те аспекты и области, в которых сотрудник чувствует себя

неуверенно и некомфортно. По поводу сильных сторон руководитель может столкнуться с неприятной ситуацией. Пример из собственного опыта. Сотрудница «Робеспьер» работает менеджером. У нее это очень хорошо получается. Ролевая функция Этика эмоций хорошо наполнена, а вот работа с базой данных у нее не получается. Один раз объяснили и показали, что и как делать, второй, третий. Все не получается работать с базой, а ведь у ЛИИ самая мощная – это Структурная логика. Вот у нас и возник вопрос, почему так произошло?

Представьте себе что логик воспитывается родителями этиками. Как вы думаете, какое наполнение и опыт у него будет по аспектам логики и этики? И при разговоре насколько экспертно этот логик будет выдавать информацию по этике? И что мы услышим на логические вопросы? Длинные или понятные рассуждения по этике и короткие и даже неуверенные о логике. Но соционик должен обращать внимание не только на то, о чем говорит клиент, но и на то, как он это делает. И что мы слышим? Объемные и экспертные рассуждения об этике, но словами и выражениями логика. Жизнь как всегда многогранна. Сюда бы добавить о том, как нашли причину: она хотела делать по-своему, кажется. Проанализировав ситуацию мы поняли, что руководитель «Габен» объясняет с «деловой логики», а при непонимании со сороны сотрудницы «ЛИИ» начинает «давить» что вызывало сопротивление и нежелание разобраться с базой. В данном случае мы просто дали возможность и время ей самой разобраться с базой и если возникнут вопросы, то мы на них ответим. Через 2 суток на вопрос по базе, сотрудница ответила что все в порядке, она разобралась.

В некоторых школах применяют простой способ определения способностей человека. Возьмем для примера двух СЛЭ . Один сразу ярко выражает волевую сенсорику и экстраверсию, а другой структурную логику и иррациональность. Но, если оба человека имеют один ТИМ Жуков, ждать от первого логических глубоких размышлений лучше не надо, так же как от второго – требовать активного проявления волевой сенсорики. Но если им давать задачи именно по их ярко проявляющимся признакам, то можно получить от них максимальный результат, а они получат максимальное удовлетворение от работы. Так что сильные функции и «прокаченные» – вещи разные, и это надо учитывать руководителю.

Но есть один аспект, который не зависит от наполненности одних функций и яркого проявления других. Это «интертипные отношения». Например, какие бы функции не были «прокачены» у Жукова и как сильно наполнены, но при разговоре с Джеком, он будет воспринимать просьбу Джека как одну из самых важных и будет прощать Джеку много фривольностей. Сам себе объяснить, почему этому человеку он разрешает многое, а другому и за меньшее готов дать по голове, он не может. Это поведение как раз и объясняют интертипные отношения.

Так же в работе очень интересно могут проявляться отношения конфликта, например между Джеком и Дюма. При знании соционики из них можно извлечь пользу. Когда Дюма надо проставить приоритеты дел или оценить план, то она просто дает их Джеку, а тот в течение нескольких минут проставляет приоритеты и делает пометки в планах и отдает их благодарной Дюма, поскольку у нее этот процесс занимает намного больше времени и часто приносит дискомфорт и раздражение. В ответ же Дюма перед важным разговором дает чашку чая и говорит: «Ты слишком возбужден, попей чаю, успокойся», и Джеку после этого легче настроиться на разговор. Так же Джек возложил на себя обязанность по составлению инструкций сотрудникам, за что Дюма была очень признательна. Она лишь немного отредактировала их, вставив различные пункты, касающиеся вопросов отдыха и здоровья и внеся немного одушевленности в его технологический опус. Когда они друг другу помогают и дают короткие и четкие указания, то каждый воспринимает такую поддержку с благодарностью. Так что при желании можно почти из любых отношений извлечь пользу.

Но есть отношения, которых в определенных раскладах следует избегать, в частности отношения ревизии между начальником и его помощником или заместителем. К сожалению, при прямом контакте получить позитивное и полезное почти нереально, и это требует много сил и энергии от обоих, что в условиях бизнеса непозволительно. Как говорится: «Постоянно на цыпочках не простоишь». У нас был опыт: начальник – Габен, советник – Джек. Они не смогли вместе работать. В конце рабочего дня оба чувствовали себя уставшими. Другой опыт этих отношений показал нам, что нельзя допускать ситуацию, когда руководитель подревизный для подчиненного. Начальник отдела операций – Гюго, генеральный директор – Габен. Гюго как профессионал был высокого класса, но к распоряжениям и просьбам руководителя относился неадекватно, на лестнице или на улице не замечал Габена. После разговора между ними, Габен чувствовала себя вымотавшейся и уставшей, и дальше работать было тяжело. Единственный вариант в данной ситуации – свети к минимуму общение друг с другом в любом виде, общаться через третье лицо, сидеть в разных кабинетах. Мы, к сожалению, не нашли других вариантов.

Хочется поделиться еще одним опытом разрешения неприятной ситуации, связанной с некорректным и даже опасным поведением подчиненных. Что делать если вы подверглись шантажу со стороны подчиненного или бизнес требует замену сотрудника? И тут на помощь снова приходит соционика. Если после личных бесед и других мероприятий вы так и не смогли договориться и прийти к компромиссу, а уволить, по статье не позволяет совесть или другие причины, то, зная ТИМ сотрудника, можно сохранить хорошие отношения и экологично расстаться друг с другом. Известно, что одновременное воздействие на ТНС и референтную функцию приводит человека к дискомфортному состоянию и держит в сильном напряжении. Этот трюк называется

«КЗ» – короткое замыкание, поскольку проявление очень похоже. После постановки задач по этим двух функциям через несколько дней сотрудник сам предложит уйти по собственному желанию. При этом сохранятся хорошие отношения и все будут довольны друг другом, насколько позволяет данная ситуация.

В заключении хочется выразить пожелание и руководителям и сотрудникам – не бейте друг друга в болевую точку, а говоря проще, будьте внимательны и уважайте друг друга, работайте по своим сильным функциям и тогда всем будет хорошо и комфортно. Ведь лучше решать задачи направленные на улучшение бизнеса, чем на разборки друг с другом! Соционика – это сильное оружие, но оно как обоюдоострый нож. С ним надо осторожно обращаться!

Авторы и дальше продолжают применять соционику в бизнесе и надеются, что вы скоро прочитаете продолжение этой статьи.

Благодарим Прокофьеву Татьяну Николаевну за высокую технику обучения, легкость передачи материала,

профессионализм и приверженность развитию и внедрению соционики.

Список литературы

1. Прокофьева Т.Н. . Соционика в профессиональной деятельности: как достичь успеха на рынке труда. Учебно-практическое пособие. М., 2004.
2. Прокофьева Т.Н. . Соционика в карьерном росте: технология эффективного достижения целей. Учебно-практическое пособие. М., 2004.
3. Прокофьева Т.Н. . Соционика в переговорах: как грамотно мотивировать людей, налаживать деловое общение и отстаивать свою позицию. Учебно-практическое пособие. М., 2004.
4. Прокофьева Т.Н. Соционика в построении стратегии успешного взаимодействия: умение разбираться в людях и предсказывать их поведение. М.,

2004.

5. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика и социоанализ для руководителей. – Новосибирск: РИПЭЛ, 1995, 192 с.; 2-е изд.: М., "Астрель", 2003.

6. Гуленко В.В., Молодцов А.В. Соционика для руководителя – В 2-х книгах. – 2-е изд. – Киев: МЗУУП, 1993. – 128 с.

7. Букалов А.В. Потенциал личности и загадки человеческих отношений. — М.: Черная белка, 2009. — 592 с