Толкачева Н.Н.

Статья посвящена изучению интертипных отношений активации и заказа. Примером для разбора послужила ситуация в компании, сложившаяся между руководителями (Интуитивно-логический экстраверт и Сенсорно-логический экстраверт) и директором по персоналу (Этико-сенсорный экстраверт). Даны рекомендации по выходу из подобных ситуаций.

Ключевые слова: соционика, тип информационного метаболизма, этика отношений, интуиция возможностей, волевая сенсорика, этика эмоций, интуиция времени, интертипные отношения, отношения заказа, отношения активации.

Введение

Данная статья посвящена изучению интертипных отношений активации и заказа. Рассмотрим эти сложившиеся виды отношений в рамках крупной консалтинговой компании между тремя руководителями. Главный управляющий партнер, владелец 51% акций – Сидоров С.С. – Сенсорно-логический экстраверт (СЛЭ), генеральный директор, владелец 49% акций – Петрова АА. – Интуитивно-логический экстраверт (ИЛЭ), директор по персоналу – Иванова А.Е. – Этико-сенсорный экстраверт (ЭСЭ). Компания длительное время существовала на рынке, Иванова А.Е. проработала в компании 3,5 года, создала департамент по управлению персоналом с «нуля». Через 3,5 года её работы были сформированы два отдела: отдел по подбору и адаптации персонала численностью 4 человека и отдел кадрового делопроизводства численностью 2 человека. Все остальные функции по развитию персонала выполняла Иванова А.Е. совместно с работниками отделов. По истечении 3,5 лет её работы генеральный директор Петрова А.А. решила назначить на должность Ивановой А.Е. другое лицо, а той, в свою очередь, предложила руководить отделом по кадровому делопроизводству в департаменте по управлению персоналом, поставив её перед фактом и объяснив тем, что «…здесь я вас лучше вижу – на этой должности…». Дополнительных объяснений не последовало, никаких замечаний к работе Ивановой А.Е. предъявлено не было. Вся работа, которая велась Ивановой А.Е. с персоналом в течение 3,5 лет: подбор, адаптация, развитие корпоративной культуры, разработка и проведение оценочных мероприятий, разработка мотивационных схем, постановка процесса обучения, исключая кадровое делопроизводство, – осталась «за кадром». Увольнение было по собственному желанию, но основной причиной явились сложные конфликтные отношения с генеральным директором, которые изначально складывались отлично и только через 3,5 года претерпели резкие изменения (ИЛЭ – ЭСЭ). Отношения Ивановой А.Е. с главным управляющим партнером Сидоровым С.С. также

складывались не просто (СЛЭ – ЭСЭ). Вначале это были достаточно сложные отношения, характеризующиеся постоянными психологическими проверками со стороны СЛЭ, искусственно создаваемыми стрессовыми условиями для работы. Но уже через год отношения нормализовались, протекали ровно, перешли на уровень социального партнерства. СЛЭ принял позицию Ивановой А.Е., стал прислушиваться и считаться с её мнением. На момент увольнения отношения СЛЭ – ЭСЭ оставались позитивными, в то время как отношения ИЛЭ – ЭСЭ, были напряженными и скрыто конфликтными.

Общее проявление этики отношений как болевой функции самой компании в отзывах третьих лиц

В данной статье мы не ставим целью выявить интегральный тип компании. Мы рассматриваем этику отношений, которая является точкой наименьшего сопротивления у двух совладельцев компании типа СЛЭ и ИЛЭ. Вся корпоративная культура любой компании, её ценности, нормы, правила, отношения, стиль управления всегда начинают декларироваться «сверху», постепенно распространяясь в «народ», что имеет свое подтверждение.

1. Компания заключила договор с кадровым агентством на поиск кандидатов на определенную вакансию. Через 10 дней работы кадровое агентство отказалось работать с компанией. Объяснили тем, что из 20 потенциальных кандидатов, чьё резюме хотели представить на рассмотрение в компанию, 14 человек отказались от прохождения собеседования именно в этой компании, как только слышали её название. Большинство отказавшихся кандидатов ссылались на плохое отношение к людям, что в этой компании людей не ценят, обманывают с выплатой премий, «выжимают как лимон»… С этой же проблемой столкнулись и внутренние рекрутеры, когда находили кандидатов самостоятельно или пытались «перекупить», в связи с чем и была подана заявка в кадровое агентство.
2. Также четко проявляется признак Рейнина – уступчивость. Руководство и лица, проводившие переговоры, были нацелены «получить» клиента, поэтому практически всегда шли на уступки, снижали цену по договору, соглашались выполнить работу за более короткий срок, чем другие компании, чтобы клиент «не ушел», даже если заведомо знали, что в срок не уложатся и он будет сдвинут.
3. В итоге: качество работы стало сильно страдать, дата сдачи проектов и отчетов всегда переносилась. Квалифицированные специалисты уходили из компании, т.к. приходилось работать не по 8 часов в день, а по 10-11 без оплаты переработок и премий. На одного человека «вешали» такой объем работы, что он за свой рабочий день физически не успевал его сделать.
4. В компании существовало правило, которое открыто декларировалось: сначала клиент, потом наша организация, а потом уже сам сотрудник (с его проблемами и нуждами). В компании постепенно увеличивалась текучесть кадров, специалисты были низкой и средней квалификации, т.к. специалиста высшей квалификации «сманить» даже большим деньгами уже было нельзя из-за сложившейся славы на рынке труда.
5. На сайте «антиджоб» появились нелестные комментарии о компании и о негативном отношении к людям в ней, а также, что компания обманывает, обещает одно, но на деле оказывается совсем другое, обещают квартальные премии, а выплачивают 1 раз за 3 квартала. Также подверглась критике личность главного управляющего партнера (СЛЭ) и его авторитарная, жесткая, давящая, уничижающая манера общения с сотрудниками.

Эти примеры ярко показывают проявление болевой этики отношений компании в целом.

Характеристика базовой и болевой функций по модели А

Интуитивно-логический экстраверт (ИЛЭ)
Интуиция возможностей – базовая функция
Обладает неугасаемым интересом ко всему новому необычному, тому, что сулит захватывающие перспективы и возможности. И чем больше таких возможностей, тем сильнее их власть над ним.
Например, генеральный директор с удовольствием принимала и внедряла предложения директора по персоналу, официально утверждая локальные нормативные акты компании, по всем вопросам, касающимся работы с персоналом, подбора, обучения и развития.
Также, примером может служить совместная командировка генерального директора (ИЛЭ) и директора по персоналу (ЭСЭ) на один из заводов в Свердловской области (конкретное подразделение). Проект, который предполагалось выполнить, никогда ранее компанией не выполнялся. Это был новый проект, необычный, с перспективами на долгосрочное сотрудничество и материальной выгодой, от которого ИЛЭ просто не мог отказаться. Здесь очень хорошо проявилась базовая функция – интуиция возможностей.
Проект состоял из 3-х частей. 2/3 всего проекта по объему и по стоимости составляла часть, которая предполагала оценку социально-психологического климата коллектива и психодиагностику каждого члена коллектива с описанием и рекомендациями. Для выполнения этой части были приглашены психологи профильной компании по договору субподряда. Но за день до командировки отказались. Генеральный директор поставила перед фактом директора по персоналу Иванову А.Е. и озвучила задачи. Это было воздействие на «болевую» точку ЭСЭ – интуицию времени с ограничительной интуиции времени ИЛЭ. ЭСЭ испытал при этом сильный стресс, т.к. за один день необходимо было подготовиться к командировке, продумать план работы и т.п.
Но проект был выполнен. Заказчик остался доволен. ЭСЭ не получил премии и это очень сильно изменило его отношение к генеральному директору, т.к. благодаря выполнению проекта своими силами, а не силами субподрядных психологов, ЭСЭ сэкономил компании 250 000 рублей и выполнил работу как штатный сотрудник в пределах своего оклада.
Подходы ИЛЭ не согласуются с общепринятыми нормами, он не останавливается перед тем, чтобы разрушить устоявшиеся каноны, с легкостью отбрасывает все старое и отжившее. Это проявилось, когда генеральный директор решила поменять директора по персоналу.
ИЛЭ умеет замечать и раскрывать талант в людях. При этом он исходит не из эмоций, а из своеобразного чувства долга перед тем, кто, с его точки зрения, наделен особым даром. Действительно, генеральный директор увидела одну из сильных сторон Ивановой А.Е. – отличное знание кадрового делопроизводства, трудового

законодательства, но поменять работающего сотрудника только потому, что «…здесь я вас лучше вижу – на этой должности…» – это проявление не только интуиции возможностей, но и этики отношений.

Этика отношений – болевая точка, место наименьшего сопротивления

Петрова А.А. не смогла почувствовать состояние Ивановой А.Е. – что испытает человек, когда через 3,5 года работы его переводят на другую должность. Бывает, что ИЛЭ обидит, высказавшись открыто по тому или иному поводу, совершенно не учитывая при этом, что может задеть чьи-то чувства. Но это не является следствием злонамеренности, зависти, желания унизить. ИЛЭ считает, что на объективную реальность никто не должен обижаться.

Например, генеральный директор проводила совещание с директором по персоналу и всеми работниками департамента по управлению персоналом. Во-первых, здесь проявляется признак Рейнина – демократия. Генеральный директор участвует или интересуется лично и сам проводит совещание с сотрудниками подразделений. Отсутствует четкость иерархии и подчиненности. Любой сотрудник мог придти к генеральному директору и обсудить с ней свою проблему, минуя непосредственного руководителя, не записываясь заранее на прием через помощника. Такая практика была.

Во-вторых, совещание посвящалось подбору персонала в компании, но свелось к публичной критике работы Ивановой А.Е. при её непосредственных подчиненных. Иррационально с темы подбора оно перешло на другую тему, касающуюся только функциональных обязанностей Ивановой А.Е. и обсуждению задач, которые поставила перед ней лично Петрова А.А. Через 2 дня генеральный директор с трудом пыталась попросить извинения у Ивановой А.Е. за некорректность в общении и отсутствие фактических замечаний к её работе.

Сенсорно-логический экстраверт (СЛЭ)

Волевая сенсорика – базовая функция

Это волевой напор, неукротимая жажда деятельности, спортивный тонус и решительность. Он стремится во что бы то ни стало достичь поставленной цели. Он уверен, что миром правит сила; это – объективная реальность, и на любое воздействие отвечает еще более сильным. Действуя с напором, он не жалеет себя ради дела, способен также жестко организовать окружающих для решения поставленной задачи. Ради дела может кого-то наказать, при этом обидеть. Редко бывает дипломатичным; свои претензии предъявляет решительно и не очень считаясь с чувствами людей.

Этика отношений – болевая точка, место наименьшего сопротивления

В области этических норм поведения, умения уловить настроения, оттенки человеческих взаимоотношений СЛЭ чувствует себя неуверенно. Ему легче проявить реальную заботу о человеке, испытывающем трудности, чем лить над ним слезы.

Пример проявления базовой волевой сенсорики и болевой этики отношений.

Главный управляющий партнер поставил задачи перед директором по персоналу Ивановой А.Е., не обозначив срок исполнения. Через очень короткое время узнав, что задачи до конца еще не выполнены – в приказном порядке установил для Ивановой А.Е,

воскресенье – рабочим днем для окончательного завершения работы. Не учитывая при этом, что компания работает по пятидневной рабочей неделе, в субботу по всей стране был официально объявлен рабочий день, а в воскресенье все сотрудники офиса были приглашены на корпоративную вечеринку в честь 8 Марта к 18.00. СЛЭ не учел, что Иванова А.Е. будет работать 7 дней подряд полный рабочий день с 09.00 до 18.00, что она – женщина, и что к 18.00 в воскресенье ей тоже хотелось бы присутствовать на корпоративном мероприятии.
СЛЭ в компании нельзя сказать что уважали, его именно боялись. Боялись что, он может публично некорректно критиковать, оштрафовать или наказать по-другому. Причем это распространялось не только на сотрудников компании, но и, например, на приходящих преподавателей по английскому языку, которые проводили внутрикорпоративное обучение сотрудников после окончания рабочего дня. Однажды СЛЭ не понравилась прическа и стиль одежды одного из преподавателей и он попросил её в грубой форме больше так не появляться в компании или вообще «подобрать себе для преподавания другую компанию». После чего преподаватель перестал вести группу.

Этико-сенсорный экстраверт (ЭСЭ)
Этика эмоций – базовая функция
Иванова А.Е. очень эмоциональна. Эмоции сильные, яркие, колоритные, особенно заметно проявлялись в умении радоваться жизни, создать теплую атмосферу общения, создавать праздник себе и окружающим, заряжая их своим энтузиазмом, высокой энергией, тонусом. На примерах видно, что Иванова А.Е. тяжело переносит любые конфликтные ситуации, поскольку все принимает близко к сердцу.
Интуиция времени – болевая точка, место наименьшего сопротивления
Плохо ощущая ход времени, ЭСЭ с трудом распределяет свои силы так, чтобы все успеть сделать вовремя. Любая неопределенность его сильно тревожит. Он хочет заранее знать, что будет завтра, через неделю, через месяц. Нестабильность обстановки особенно тяжело им переживается. Особенно это проявилось у Ивановой А.Е., когда её привлекли для участия в проекте в Свердловской области, т.к. это было воздействие на «болевую» (заранее не предупредили, необходимо было успеть подготовиться за ограниченное количество времени). Из-за неумения управлять своим временем ЭСЭ часто нервничает и ему приходится затрачивать дополнительную энергию.

Характеристика интертипных отношений заказа и активации

Отношения активации

ИЛЭ – ЭСЭ. В такой паре люди подстегивают активность друг друга. Отношения благоприятные, но нет полной компенсации, может нарастать утомление друг от друга в связи с разными ритмами жизни: один рациональный тип (планирует – ЭСЭ), другой – иррациональный тип (склонна менять планы – ИЛЭ). Необходимо периодическое отдаление и отдых друг от друга, после чего снова возможно общение.

Также в отношениях активации возможно воздействие ограничительной функции одного на болевую функцию другого. Это бывает не часто, но в таких случаях «удар» по болевой получается весьма чувствительным и может вызывать сильный стресс.

Такое воздействие было уже перечислено в примере при подготовке к командировке в Свердловскую область. Ещё как пример, можно привести постановку задач директору по персоналу Ивановой А.Е.: закрыть за 1,5 месяца 20 вакансий специалистов узкого профиля, когда в месяц по статистическим данным этой компании таких вакансий реально закрыть не более 4. И снова это было воздействие с ограничительной функции ИЛЭ на болевую ЭСЭ.

Отношения заказа

Воздействие заказчика Сидорова С.С. (СЛЭ) на подзаказную Иванову А.Е. (ЭСЭ) вело к почти автоматическому включению в работу, т.е. происходило как бы мощное гипнотизирующее воздействие, что вело к неосознанному желанию подзаказного откликнуться на сиюминутные нужды заказчика. Задачи не обсуждались, были сразу действия («без слов – на деле»).

Партнеры находились в неодинаковых условиях по отношению друг к другу. От сильных функций подзаказного (ЭСЭ) Заказчик (СЛЭ) мало что воспринимает, поэтому он не очень серьезно воспринимает подзаказного. Но подзаказный приятен: слушает со вниманием, восхищается, реагирует, как на очень значительное сообщение, которое никак нельзя игнорировать. Но того же нельзя сказать о подзаказном. Тяжело постоянно находится под прессингом того, кто в чем-то превосходит и заставляет делать то, что обычно не свойственно. Подзаказный старается отойти подальше от заказчика. И только через год отношения Сидорова С.С. и Ивановой А.Е. перешли в русло социального партнерства.

Рекомендации

Для СЛЭ и ИЛЭ

• Изучать и соблюдать правила этикета, дипломатичности.

• Сознательно нарабатывать навыки коммуникабельности (соблюдение в общении социальных норм, владение сложными коммуникативными умениями, например, выразить сочувствие, «вписаться» в разговор»).

• Использовать активное, эмпатическое слушание, технику постановки вопросов.
• Участвовать в имитационных деловых играх, в социально-психологических тренингах.
• Правильно понимать желания, ожидания и требования других людей, взвешивать, учитывать и уважать их права.
• Совместно с сотрудниками участвовать в корпоративных мероприятиях: интересные совместные поездки, походы в театр, музей.
Для ЭСЭ
• Следить за своими эмоциями, не стараться все принимать «близко к сердцу».
• По сложным, запутанным проблемам находить советчиков среди знакомых-логиков.

Литература:
1. Е. Филатова «Соционика личных отношений», Москва, 2004.
2. Е. Филатова «Личность в зеркале соционики», Санкт-Петербург, 2001.
3. Е.М. Кривошеев «Соционика глазами психолога», Москва, 2005.
4. Т.Н. Прокофьева «Соционика. Алгебра и геометрия человеческих отношений» Москва, 2005.
5. В.Н.Куницына, Н.В.Казаринова, В.М. Погольша. «Межличностное общение. Учебник для вузов», Санкт-Петербург, 2002