

Рожнов Д.Ю.

СОЦИОНИКА И ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПО АДИЗЕСУ

Введение

В этой статье будет затронута тема соционических информационных аспектов и будет показано, что они отражают закономерности, которые разные люди замечают вокруг себя.

Базис Юнга, т.е. основные четыре дихотомии соционики (логика-этика, сенсорика-интуиция, рациональность-иррациональность, экстраверсия-интроверсия), были открыты Карлом Густавом Юнгом эмпирическим путём, т.е. путём наблюдением за своими пациентами за годы практики психологом. Логично предположить, что если один человек в процессе своей жизни отмечает какие-то признаки и закономерности в людях или явлениях, то и другим людям должно быть это видно. В обществе есть такое видение, но часто ему не придаётся значения, и никто не утруждается его систематизацией. Например, люди «легко» делятся на технарей и гуманитариев, на физиков и лириков, на умных и красивых и так далее. Но никто не занимается системным анализом таких различий, в отличие от уже известного нам Юнга, который такие 4 основных различия всё-таки систематизировал и очертил зависимость одного признака от другого.

Есть ещё один человек, который открыл независимо от исследований Юнга и Аушры Аугустиновичюте четыре соционических макроаспекта (логику, этику, сенсорику и интуицию), которые, по сути, являются двумя дихотомиями из соционики. Это израильский эксперт в области повышения эффективности бизнеса и правительственного управления — Ицхак Адизес. Надо отметить, что в отличие от Юнга, который исследовал человеческое поведение в общем и целом, Адизес исследовал лишь узкую область человеческой деятельности — деловую бизнес активность. Это даёт налёт аспекта логики, в частности деловой логики, на все выделенные им аспекты, но интуиция и этика, в отличие от сенсорики, выделены достаточно чисто. Естественно, в его типологии они называются совершенно иначе, нежели в соционике и описание даётся через стили правильного и неправильного менеджмента, но мы сможем чётко проследить связь его признаков с соционическими.

Чтобы не пытаться выразить своими словами то, что Ицхак Адизес исследовал больше 30 лет и выражал в своих книгах максимально ясно, будем приводить цитаты из его книг.

Каковы же эти функции и как добиться их одновременного выполнения? Это производство результатов — (P)roducing, администрирование — (A)dministrating, предпринимательство — (E)ntrepreneuring и интеграция — (I)ntegrating, или PAEI. Для начала я дам краткое определение этих понятий.

Интеграция, она же I, соответствует соционическому аспекту «этика». Предпринимательство, оно же E, соответствует соционическому аспекту «интуиция». Администрирование, оно же A, соответствует соционическому аспекту «логика», ну а производство результатов, оно же P, соответственно «сенсорика».

Производство результатов и сенсорика

Теперь разберём описание каждого аспекта по Адизесу и сравним с соционическим описанием аспекта. Начнём, пожалуй, с P и сенсорики.

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это (P), или производство результатов, обеспечивающее результативность организации в краткосрочном аспекте. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им требуются? Дело производителя (P) — удовлетворить их потребности.

Оценить эту функцию можно, определив количество людей, которые возвращаются, чтобы приобрести ваши конкурентоспособные продукты или услуги.

Чтобы стать менеджером (P)-типа, нужно обладать двумя качествами. Во-первых, вы должны знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам. В чем особенности вашего сегмента рынка? Во-вторых, что очень важно, вы должны иметь представление о технологии, или о том, как создать то, за чем приходят ваши клиенты.

Он должен координировать, делегировать полномочия, контролировать и осуществлять надзор.

Фокус внимания: Что происходит или не происходит в текущий момент.

Такой руководитель должен быть знающим и целеустремленным.

Производитель испытывает сильнейшую потребность добиться цели.

На производстве знание технологии предполагает, что вы знакомы с работой оборудования, разбираетесь в сырье, из которого изготавливается продукция.

Что происходит, когда в организации есть прекрасный P, который действует как машинист на железной дороге? Вы указываете ему маршрут, говорите, на каких станциях останавливаться, даете ему поезд, и он отправляется в путь на всех парах — если понадобится, пробивая стены. Он такой прекрасный исполнитель, так целеустремлен и настойчив, что вы, не раздумывая, повышаете его в должности, переводя на более высокий уровень управленческой иерархии.

Приведу выдержку из соционической литературы о том, что же такое сенсорика.

Одни люди более склонны замечать конкретные обстоятельства, свойства предметов, четко осознавать свои ощущения. Их в соционике называют сенсориками.

Это люди, умеющие проявить волю, защитить личную территорию, они четко дозируют проявление своей агрессии и ограничивают чужую. Сенсорики чувствуют состояние своего организма и окружающей среды, умеют распознать болезнь на ранней стадии, чувствуют, чем её вылечить. Комфорт, удобство, качество, эргономика — понятия, о которых они судят глубоко и вполне компетентно.

Люди сенсорных типов фиксируют своё внимание на конкретных свойствах мира в настоящий момент. Они подробно видят окружающие предметы, хорошо различая цвета и фактуры, а также соразмерность форм. Например, оказавшись в пустой комнате, они легко воображают комфортный интерьер, включая расцветки занавесок и обоев с учетом того, на какую сторону света выходят окна.

Сенсорик любит оформленные результаты, уделяет этому время и силы, подбирает инструмент по руке.

Но именно прочная фиксированность его сознания в каждом настоящем моменте не дает сенсорнику возможности оценить тенденции развития ситуации. Он хорошо видит то, что есть, но ничего не может сказать о том, в какую сторону пойдёт процесс. Поэтому предсказательные способности его крайне низки. Неожиданные повороты событий, новые данные, внезапные вмешательства — все это крайне напрягает сенсорика, идеально вписанного в привычную картину своего мира.

Сравнив описание Адизеса и описание соционической функции можно понять, что и первое, и второе об одном и том же. Нужно фиксированное внимание на конкретных деталях и вещах, чтобы понять потребность людей и начать удовлетворять эту потребность. Как уже говорилось выше, в типологии Адизеса есть узкая направленность в бизнес, поэтому и в чистом виде сенсорнику он здесь не представил, а даёт описание «производителя результатов(P)» как сенсорика+логика, потому что кроме того, чтобы понимать потребности и желания клиента надо ещё знать, как эти услуги поставить на конвейер, т.е. как их производить, а в соционике аспект деловой логики (логики действий) отвечает за все «как» и «что делать». Но остальные три аспекта в его типологии представлены достаточно чисто, поэтому продолжим.

Предприниматель и интуиция

Теперь рассмотрим «предпринимателя» или Е в типологии Адизеса, что в соционике соответствует аспекту «интуиция».

Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений, что гарантирует результативность компании в долгосрочной перспективе. Это функция предпринимателя (Е), который сочетает в себе творческий подход и готовность идти на риск. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов.

Помимо администрирования организация должна уметь планировать, какую работу делать дальше, и решать, в каком направлении двигаться с учетом изменений. Это задача предпринимателя, или (Е)-функция.

Цель (Е) — анализировать изменения окружающей обстановки, которые сказываются на организации. В то время как (А)-функция предполагает систематизацию и внедрение планов, которые уже приняты, дело (Е) — разрабатывать план предстоящих действий, который определяет сегодняшние начинания организации, поскольку планирование нельзя откладывать на завтра. Речь идет о том, что следует делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра.

На мой взгляд, подходящая метафора для (Е)-функции — это «способность видеть сквозь туман». Предприниматель — творческая личность, он вглядывается в туман и различает фрагменты информации, которые то показываются, то исчезают, и внезапно его осеняет. Он видит огромное ухо, потом хобот, потом ногу и делает вывод: «Ага! Дело ясное, это слон».

Нетворческий человек ждет, пока туман рассеется, взойдет солнце, и все станет видно. Тогда он подойдет поближе, потрогает слона и понюхает его.

И все же он до сих пор не уверен до конца: «Гм, не исключено, что это слон!» Такой человек не добавляет к увиденному никакой информации и ничего не созидает, в то время как творческая личность заполняет пустоты в информационном тумане с помощью воображения.

Предпринимательство не ограничивается миром бизнеса. Помимо людей типа (Е) в сфере бизнеса, старающихся воспользоваться финансовыми возможностями рынка, встречаются предприниматели в социальной сфере, которые иницируют культурные и политические преобразования, и предприниматели в сфере искусства и просвещения, которые удовлетворяют существующие эстетические потребности и создают новые. Все они чрезвычайно ценны для общества.

Поскольку изменения неизбежны и постоянны, (Е)-функция тоже необходима для хорошего менеджмента. Она делает организацию результативной в долгосрочной перспективе. Если в организации нет того, кто выполняет (Е)-функцию, она рано или поздно отстанет от своих более творческих и расторопных конкурентов.

Того, кто по большей части нацелен на (Е) и удовлетворительно, но не блестяще справляется с (Р)-функцией, я теперь называю Генератором идей. У этого менеджера масса предложений — одни удачные, другие не слишком. Он выдает их в изобилии, иногда это настоящий поток идей. Он подобен школьнику, который тянет руку, не дослушав вопрос учителя. Именно он больше всех говорит на собраниях. Какое бы решение ни было предложено, у него есть другой вариант.

(Е)-функция ориентирована на дальнейшие действия. Каковы формирующиеся потребности, что представляет собой следующее поколение клиентов, которых предстоит удовлетворять организации? Таким образом, выполнение (Е)-функции делает организацию результативной в долгосрочном аспекте.

Вот таким образом Адизес представляет себе генератора идей и провидца будущего компании — предпринимателя (Е). Очень схоже со свойствами интуитов, посмотрим описания интуиции в соционической литературе.

Другие люди лучше улавливают тенденции и возможности. Их жизнь полна предчувствий, самых общих взглядов и неожиданно подвернувшихся удач. Их, в след за Юнгом, называют интуитами.

Это люди, чувствующие ритмы окружающей жизни. Их самый общий целостный взгляд на мир включает и возможные варианты текущих событий. Они всегда отличают то, что действительно может случиться, от пустой фантазии. Интуиты способны усвоить огромный массив информации, усмотреть в нём очень далекие связи, почувствовать точный прогноз событий. Их собственные ритмы столь высоки, что они проскакивают мимо конкретики настоящего, прослеживая тенденции многочисленных процессов окружающего мира.

Ваша мечтательность, неконкретность, высокая скорость освоения информации, целостный, но поверхностный взгляд на все явления жизни — всё это признаки сильной интуиции. Вы хорошо чувствуете, что может, а что не может произойти. Вы ОЧЕНЬ быстро ориентируетесь в большом объеме важной информации. У вас хорошие прогностические способности (которым вы, может быть, не доверяете).

Эта функция сформировалась в человеческом обществе как инструмент для принятия решений в ситуации с неполными данными, когда необходим очень быстрый вероятностный прогноз развития событий, о которых мало что известно.

Интуит тонко улавливает тенденции процессов, поскольку он гибко вписывается в мир, не нарушая его естественных ритмов.

Сравнив эти два описания, мы можем сделать вывод о том, что речь идёт об одних и тех же человеческих свойствах, свойствах, которые позволяют прогнозировать события, видеть потенциал и разнообразие вариантов развития событий. Опять же в описании Адизеса к интуиции немного примешана логика, а именно необходимость анализа возможностей и вариантов, но скорее это лексические особенности автора, нежели сознательная направленность на логическое прогнозирование вместо интуитивного предчувствия.

Сенсорика-интуиция и результативность-предпринимательство

В соционике пара сенсорика-интуиция являются дихотомией, т.е. взаимоисключающими функциями, человек не может одновременно обладать сильной интуицией и сильной сенсорикой. Потому что человек, ритмы которого велики, скорость обработки информации высока, пропускает множество конкретных деталей, которые его окружают, а другой, который чётко фиксирует своё сознание на проявленной действительности настоящего момента, не успевает разглядывать быстро меняющиеся возможности и улавливать новые тенденции. Интересно, что Адизес тоже указывает на несовместимость функций между собой, давайте посмотрим, как он это объясняет.

Давайте рассмотрим несовместимость функций более подробно.

Мы все знаем менеджеров, которые блестяще разрабатывают концептуальные планы и идеи, но не способны отслеживать детали их реализации. Другие — талантливые интеграторы; они чутки, умеют поставить себя на место другого, однако не в состоянии принимать трудные решения. Это объясняется очень просто: четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, то есть одна мешает выполнению другой. Иными словами, способность успешно выполнять одну из (РАЕI)-функций, скорее всего, будет снижать способность осуществить другую.

Несовместимы, к примеру, производство и предпринимательство. (Р) и (Е) конфликтуют, поскольку (Р) требует быстрой отдачи, тогда как (Е) стремится обеспечить ее в долгосрочной перспективе.

Сколько раз вы повторяли: «Я так много работаю, что у меня нет времени думать». Иначе говоря, сдвигая камень, или удовлетворяя текущие нужды, вы так поглощены этим занятием, что у вас не остается времени подумать о перспективах. Однако пока вы в поте лица сдвигаете с дороги камень, возможно, кто-то другой уже проложил неподалеку скоростную автомагистраль. Таким образом, (Р) угрожает (Е) — если вы день и ночь трудитесь не покладая рук, думая лишь о краткосрочных результатах, вам очень нелегко, а то и невозможно

быть в курсе происходящих изменений. Ваш разум подобен фотокамере. Вы можете держать в фокусе либо ближайшие объекты, либо те, что находятся вдали.

Я встречал много предпринимателей (Е), которым повезло быть уволенными с прежнего места работы, где им приходилось заниматься (Р). Если бы их не сдвинули с места, они никогда бы не взялись за новое дело.

Верно и обратное — (Е) угрожает (Р). Предпринимательство предполагает изменения, а это ставит под угрозу выполнение (Р)-функции. Тот, кто занимается производством, вечно ворчит на конструкторский отдел: «Если вы не прекратите вносить изменения, мы никогда не доведем дело до конца!» Наступает момент, когда нужно прекратить строить планы, чтобы заняться их реализацией.

Стоит сделать небольшое пояснение по поводу фразы «четыре функции нельзя считать взаимоисключающими», потому что это пояснение для всей фирмы в целом, где в управлении должны быть представлены все четыре аспекта, но не в одном человека, один человек не может сочетать в себе все аспекты в сильном варианте, об этом говорит и Адизес, но мы поговорим об этом позже.

Администрирование и логика

Пойдём дальше и перейдём к администрированию(А), а точнее к описанию того, чем считается оное в институте Адизеса.

Вторая функция, (А), или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью.

Задача администратора (А) — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте.

Хороший менеджмент не обходится без администратора. Именно он уделяет внимание деталям, организует процесс производства, (Р), чтобы не изобретать колесо каждый раз, когда оно понадобится, и заботится о том, чтобы персонал следовал установленным методам и процедурам. Администрация следит, чтобы организация занималась тем, чем должна заниматься, и делала это эффективно. Она ведет организацию к вершинам кривой научения, чтобы превратить в капитал накопленные знания и опыт. Она анализирует достижения и планирует их, чтобы добиваться успеха вновь и вновь.

Стили менеджмента: администратор (rAei)

Такой человек имеет природную склонность замечать детали, в особенности касающиеся внедрения. Он методичен и любит, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. У него линейный способ мышления.

Когда у вас возникает идея, связанная с бизнесом, — особенно если это безумная идея или если вы опасаетесь, что она окажется безумной, — вы отправляетесь к подобному менеджеру, чтобы он охладил ваш энтузиазм. Он сумеет оценить суть дела. Он задаст вопросы, которые не приходили вам в голову. Он увидит все подводные камни, которые вы не учли. Дайте ему прочесть бизнес-план, и он порвет его в клочья. И вы будете ему благодарны! Предвидя проблемы, можно решить их, прежде чем они переросли в кризис, или отказаться от несостоятельного плана и таким образом снизить затраты и убытки в долгосрочной перспективе.

Хороший администратор, или менеджер (А)-типа, предвидит проблемы, заложенные в идее. Люди говорили мне про таких руководителей: «Он найдет волосок внутри яйца, не разбив скорлупы» или «Он чует неладное за милю». Психолог сказал бы, что (А)-функция лучше всего удаётся человеку с потребностью контролировать ситуацию, в то время как (Р)-функция требует человека, нацеленного на успех.

Если вы доверяете своему администратору, и ваша идея выдержала его критику, вы не сомневаетесь, что сумеете ее реализовать, и знаете, что это следует сделать. Если же она не выдержала проверки, но вы все равно решили претворить ее в жизнь, то заранее представляете, чем рискуете.

Хороший администратор всегда знает, что происходит, иначе он не сможет спать спокойно. Он зорко следит за деталями. Он очень организованный человек, который беспоко-

ится о том, чтобы работа была выполнена и доведена до конца. Его память великолепна (или подкреплена системой, которая избавляет его от необходимости рассчитывать только на собственную память), и во время работы он следит, чтобы система функционировала как полагается.

Администратор то и дело беспокоится, но его беспокойство всегда уместно. Его беспокоит точность и достоверность информации. Он беспокоится, что организация может лишиться накопителей информации, баз данных или интеллектуальной собственности.

Хороший (А)-администратор прикрывает ваши тылы. Он следит, чтобы ворота замка были закрыты и враг — хаос — не проник внутрь.

Описанный стиль менеджмента и аспект больше относится к рациональным логикам, но всё же систематизация, постановка рабочих процессов, отслеживание их функциональности, критика по целесообразности идей — это всё свойства логики в соционике. Давайте посмотрим на более подробные описания этой функции из соционической литературы.

Как заметил ещё К.Юнг, для того, чтобы установить объективные законы природы, причинно-следственные связи или юридическую справедливость, надо, в первую очередь, отстроиться от эмоций и горячего пристрастия к определенному результату. Другими словами, работе разума больше всего мешают чувства.

Логика стараются исходить из объективных закономерностей. Они, как правило, подробно объясняют свою точку зрения, доказывают идеи, оценивают ресурсы. Они ориентируются на соотношение затрат и результатов, на схемы и расчеты, на точность фактов и справедливость оценок. Им важно, чтобы действия были эффективными, а рассуждения осмысленными.

Ваш разум приспособлен для выяснения причинно-следственных связей мира, не затуманенных страстными порывами выдавать желаемое за действительное. От всех субъективных порывов он способен оградить себя кристальной ясностью понимания объективных законов реальности.

Вы легко отстраняетесь от своих и чужих переживаний, если надо понять, что на самом деле происходит. Именно эта способность к беспристрастному анализу явлений и делает вас хорошим исследователем, квалифицированным программистом, грамотным инженером и экономистом.

Везде, где нужно опираться на законы, правила, смысловые связи явлений, вы будете успешным и уважаемым специалистом.

Как видим, люди, обладающие логикой в соционическом представлении, будут идеальными администраторами согласно описанию, которое даёт Адизес.

Интеграция и этика

Далее рассмотрим последний из четырёх аспектов — интеграцию (I).

И наконец, менеджмент должен обеспечить интеграцию (I), то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что обеспечит жизнеспособность и эффективность организации в долгосрочной перспективе.

Интеграция означает, что нужно объединить людей, чтобы прийти к согласию и обеспечить коллективную поддержку идей и их внедрения. Если (I)-функция выполняется успешно, люди научатся работать в команде, а не в одиночку и сумеют выполнить любую задачу, компенсируя недостающие или недостаточно развитые навыки друг друга. Интеграция формирует атмосферу, систему нравственных и поведенческих норм, которые поощряют совместную работу, тем самым обеспечивая взаимозаменяемость людей. Интегрировать — значит добиться, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а создала свою органичную целостность.

Что это значит? Механистическое сознание предполагает, что каждый думает лишь о собственных интересах, — вы о своих, я о своих. Взгляните на стул. Если одна из ножек сломается, обеспокоит ли это остальные ножки? Нет, это останется проблемой той, что сло-

малась. Если все четыре ножки внутренне взаимосвязаны — то есть находятся в органическом единстве — и одна из них ломается, тогда три оставшиеся могут перегруппироваться в треножник, чтобы сохранить функциональность стула. Но между частями стула нет взаимозависимости или органической взаимосвязи. Поэтому, когда его функциональность нарушена, необходимо вмешательство извне, то есть ремонт.

Интеграция — это создание и бережное сохранение культуры взаимного доверия и уважения, то есть сотрудничества. Кроме того, интеграция предполагает, что лидер старается быть незаметным, а значит, группа продолжает функционировать, если с ним или любым другим членом группы что-то случится. Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в групповое. Если менеджер не занимается интеграцией, не поощряет групповое предпринимательство, тогда в его отсутствие, в экстремальной ситуации, группа окажется неспособной проявить инициативу, не сможет начать действовать или определить цели. Поэтому интеграция — необходимая составляющая эффективного менеджмента. Компанию, которая делает ставку на отдельную личность, рассчитывая, что она обеспечит постоянный успех ее деятельности, ожидает неизбежный кризис, если такой человек уволится или умрет. Даже организации, которой управляет (РАЕ-), — прочерк в коде означает, что (I)-функция отсутствует или выполняется неудовлетворительно, — грозят неприятности, если такой менеджер уволится, прежде чем команда проникнется чувством корпоративной солидарности, определяющим эффективный образ действий.

Поскольку организация обычно живет дольше, чем отдельный человек, эффективная долгосрочная преемственность зависит от того, удалось ли создать команду людей, в которой царят взаимное доверие, уважение и понимание. Члены такой команды дополняют друг друга. Добиться этого позволяет интеграция. В отсутствие (I)-функции нет того, кто сосредоточен на глобальных интересах компании в долгосрочной перспективе. Вместо этого каждый заботится о себе, часто в ущерб компании. Держатели акций пытаются ее «доить». Менеджмент хочет получить максимальное вознаграждение, в том числе в виде опционов на выкуп акций, «золотого парашюта» и бесконечных дополнительных льгот. Рабочие разворачивают кампании протеста, требуя повысить зарплату и гарантировать занятость. В этой ситуации можно прийти к консенсусу, при котором будут удовлетворены интересы каждой из сторон, но в таком случае компания разорится. Вот почему про некоторые развивающиеся страны говорят: «Богатые люди, бедная страна».

Давайте поговорим о качествах, которые приносит в организацию хороший интегратор.

Как ни странно, он имеет наиболее выраженные творческие способности по сравнению с прочими менеджерами, поскольку ему приходится принимать решения на основе более расплывчатой и менее структурированной базы данных. Интеграция еще менее программируема, чем предпринимательство, — предприниматель не всегда имеет дело с людьми, тогда как интеграция предполагает необходимое для коллективного решения объединение индивидов с разными интересами и достоинствами.

Интегратор проясняет недоразумения, изыскивая связующие нити глубинного — а не поверхностного — совпадения взглядов и примиряя противоречивые ценностные ориентации, установки и ожидания. Интегратор тонко чувствует других людей, сопереживает им и способен к дедуктивному мышлению — он понимает, чем отличается сказанное от того, что человеку хочется сказать. У него самого есть ряд личностных проблем, что позволяет ему откликаться на чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.

Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. Его роль весьма важна для успеха, как в краткосрочном аспекте, так и в долгосрочной перспективе. В конечном счете, чтобы руководитель стал лидером, без этой функции не обойтись.

Такое описание интеграции (I) даёт институт Адизеса и не безосновательно делает огромный акцент на важности этого аспекта. В нашем обществе не принято уделять столько внимания внутреннему миру сотрудников, их эмоциям и переживаниям. Обычно важны лишь деловые качества и квалификация (логические признаки), а корпоративный дух и общность в

коллектив должны вносить правила корпоративного уклада, которые висят на внутреннем портале, например. Этический аспект сильно недооценен в обществе и часто игнорируется. Опытный консультант — Ицхак Адизес, который консультировал не только разнообразных бизнес-гигантов типа Shell, но и правительства нескольких стран эмпирически убедился в важности интеграции, а в соционическом мире это называется этикой. Давайте рассмотрим описания этого аспекта в соционической литературе.

Сочувствие, эмпатия, милосердие не терпят холодного расчёта. Только там, где рассуждение удалось отключить, существует истинная сопричастность, душевная вовлечённость в ситуацию.

Этики стараются исходить из общечеловеческих ценностей. Они ориентированы на гуманизм, нравственность, гармонию, энтузиазм. Они, как правило, стараются убедить собеседника в своих идеях, дать почувствовать свой взгляд на мир, зажечь энтузиазмом. Им важна форма подачи информации, её нравственный заряд. Сочувствие и милосердие — понятные для них способы оценки действительности.

И ваши таланты лежат совершенно в другой плоскости бытия. Там невозможны расчёты, не работает логика, доказательства не помогают достичь результата. Эта сфера чувств и эмоций, психологии и политики, страхов и симпатий — сфера человеческих отношений и страстей.

Человек, относящийся к этическим типам, очень хорошо чувствует других людей, их состояния, настроения, искренность и отношения к окружающим. Он ловит энергетику общения и все поле отношений у него как на ладони: его не обманешь притворством, не скроешь истинных чувств, не сыграешь то, чего не чувствуешь. Он прирожденный психолог с неустрашимым интересом к людям и отношениям между ними.

Конечно, человек, обладающий вышеуказанными свойствами способен эффективно и хорошо выполнять в компании функции интегратора, чувствуя людей, умея видеть за словами реальные состояния и намерения людей, он способен создать команду не просто коллег, а действительно единомышленников, и такая команда сама по себе не развалится, если интегратор уйдёт из компании. Теперь мы ещё видим, что четвёртый аспект менеджмента по Адизесу совпадает с ещё одним соционическим аспектом под названием «этика».

Логика-этика и администрирование-интеграция

В соционике пара логика-этика является дихотомией, а значит они друг друга исключают, т.е. человек не может одновременно быть и сильным логиком, и сильным этиком. Потому что, чтобы принимать рациональные, целесообразные и правильные решения человек должен уметь отстраняться от чувств и переживаний, от того как это повлияет на людей и принять правильное решения, поэтому человек с этическим складом не может принимать логические решения и наоборот. Адизес тоже считает, что они друг друга исключают, но дополняют и посмотрим, что он об этом пишет.

Подобно (А), (I) уделяет первоочередное внимание форме. И администрирование, и интеграция предполагают комплекс правил, которые стимулируют определенное поведение и ограничивают его установленными рамками. (I) олицетворяет органическую форму, тогда как (А) — воплощение формы механистической. Говоря о механистической форме, я имею в виду, что (А) — это управление извне. (А) определяет параметры, и вы должны принять их как данность, согласны вы с ними или нет. Если вы нарушаете правила или отклоняетесь от них, вы понимаете, что вас ждет наказание.

(I) также устанавливает параметры, однако (I)-параметры управляются внутренними сигналами. За счет этого (I) может накладывать более строгие ограничения, чем (А). Почему? Потому что невозможно ловчить, соблюдая правила, которые установили вы сами. Вы не можете нарушить правила даже в кромешной тьме, когда вас никто не видит, — ведь вы сами наблюдаете за собой. А от себя не убежишь.

Вот пример. Мужчина говорит замужней женщине: «Почему бы нам не заняться любовью?»

«Не могу», — отвечает она.

«Почему? — спрашивает он. — Твой муж ничего не узнает».

«Да, — говорит она, — но об этом буду знать я».

Это (I). «Почему?» — «Потому что об этом буду знать я. Никто, кроме меня, не узнает, что я сделала нечто такое, чего не следует делать». Это идет изнутри, в отличие от (A), которое воздействует извне: «Если я нарушу эти правила, меня могут поймать с поличным и наказать. Меня до смерти забьют камнями или сошлют в Сибирь».

(A) наносит ущерб (I), поскольку заставляет организацию опираться на внешние непреложные механистические правила, контролируя взаимозависимость людей и их отношения. Такая организация будет в меньшей степени ориентироваться на внутренние и культурные ценности. Почему (A) так легко подменяет собой (I)? Потому что издавать законы проще, чем формировать ценностные ориентации. Чтобы создать закон, достаточно нескольких месяцев. Чтобы сформировать новый нравственный кодекс, нужна целая жизнь. Более того, порой (A)-правила могут противоречить (I)-ценностям. Таким образом, (A) всегда стремится к усилению регулятивного механизма, а тот, в свою очередь, снижает потребность в (I), подавляя соответствующие стимулы. Чем больше внимания вы уделяете (A), тем слабее становится (I). Механистические правила и процедуры (A) сводят на нет любую попытку сохранить органическую взаимосвязь.

Вот еще один пример того, как (A) подрывает (I). В какой стране больше всего адвокатов на душу населения? В США. Уровень (A) чрезвычайно высок и продолжает расти. Наша судебная система перегружена. Мы постоянно ищем тех, кто, вмешавшись в наши внутренние дела, решит проблемы наших взаимоотношений. (A) все глубже и глубже проникает в нашу социальную структуру, диктуя нам, как воспитывать своих детей, как вести себя с брачным партнером, где и как мы можем или не можем курить, есть, разговаривать...

В самом большом и быстро растущем отделе ближайшего книжного магазина вы обнаружите книги по «самопомощи», где можно найти «правила» для всего на свете: как найти спутника жизни, устроить вечеринку, разрешать споры и заводить друзей. Существует множество правил на все случаи жизни. Непочтительный край (A). А как обстоит дело с (I)? Она тоже процветает. Бесчисленные курсы учат любви, близости, налаживанию отношений, общению, саморазвитию, самоактуализации. Взгляните на наклейки на бамперах американских машин. Чаще всего на них встречается слова «ЛЮБОВЬ» или «ЛЮБЛЮ». «Я люблю Нью-Йорк», «Я люблю свою собаку», «Иисус любит тебя» и т. д. Откуда такая тяга к любви? Любовь, высшее проявление интеграции, пользуется высоким спросом, поскольку боится изменений. Чем больше изменений, тем больше отчуждения, губительного последствия современной жизни. При этом чем крупнее город, тем слабее (I) и тем более одинокими чувствуют себя его жители.

Сказать по правде, слово «мешает» не самое удачное в данном контексте; вернее сказать, что (I) сдерживает развитие (A). Чем больше внимания вы уделяете (I), тем меньше ваша потребность в (A). При племенной организации общества, принимая решения и улаживая конфликты, племя полагалось на внутренние ценности. Чтобы решить проблему, ему не требовалось вмешательство извне, вроде полиции или судов. Люди имели устойчивую систему ценностей, которая определяла, что правильно, а что — нет, и они не нуждались в ком-то, кто указывал бы им, что делать. Таким образом, чем больше выражена (I), тем меньше потребность в (A).

О важности каждого информационного аспекта

Дальше мы поговорим о том, что все четыре упомянутых аспекта важны для общества и для менеджмента компании в частности, потому что всё-таки Ицхак Адизес выкристаллизовывал свои знания из бизнес опыта и все его труды имеют прикладное значение в управлении бизнеса. Необходимо донести информацию о том, что ни одна организация, и не важно ориентированная на прибыль или нет, не сможет быть успешной, если только один из аспектов будет стоять во главе или какой-нибудь из них будет игнорироваться совсем.

Если вы производите желаемые результаты и успешно осуществляете администрирование, (P) и (A) обеспечат результативность и эффективность в краткосрочном аспекте, но компания будет рентабельна лишь в ближайшей перспективе. Если вы занимаетесь только

предпринимательством и интегрированием, (Е) и (I) позволят добиться результативности и эффективности в долгосрочной перспективе в ущерб краткосрочным результатам. Чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешное выполнение всех четырех функций. Если речь идет о некоммерческой организации, — например, правительственном учреждении, — умелое выполнение этих четырех функций обеспечит надлежащий уровень обслуживания, политическую жизнеспособность или позволит решить любую другую задачу.

Большинство менеджеров довольствуются успешным выполнением одной-двух функций, на которые они полагаются, выстраивая свою линию поведения. Хотя никому не дано достичь совершенства во всех четырех функциях, хороший менеджер должен владеть хотя бы самыми элементарными навыками выполнения каждой из них.

Основная идея соционики заключается в том, что универсальных людей не бывает. У каждого человека есть сильные и слабые стороны или, если хотите, области компетенции и области со слабым пониманием. Никто не может быть универсальным совершенством, люди — существа социальные и должны работать вместе, дополняя друг друга и помогая друг другу. В обществе культивируется представление о том, что любой может стать любым и из-за этого вредного убеждения многие люди, игнорируя свою информационную природу, пытаются стать теми, кем они не являются, тратят много сил и времени, терпят неудачи. Мы уже научились признавать нашу физическую природу, никто не пытается полететь несмотря на отсутствие крыльев, но нашу информационную природу мы ещё не признали и не приняли как объективную реальность. Ицхак Адизес пришёл к такому же выводу, что один человек не может быть компетентным во всём, а может качественно выполнять 1-2 функции менеджмента. Давайте посмотрим, что он сам об этом пишет.

Основная идея этой книги состоит в том, что идеального лидера, менеджера или руководителя — то есть способного в одиночку осуществить все функции, необходимые для результативности и эффективности организации в ближайшей и долгосрочной перспективе, — попросту нет и быть не может. Рассказывая о том, что должен делать руководитель (исходя из потребностей организации), современная литература по менеджменту не учитывает, что тех, кому по силам выполнить данные рекомендации, не существует в природе. Все книги и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ошибочного представления о достижимости идеала. Эта книга объясняет, почему они заблуждаются. Мы все идем по ложному пути и разбазариваем миллионы долларов на обучение и подготовку руководителей на основе несостоятельных представлений.

Классики теории менеджмента, в том числе Гарольд Кунц, Уильям Х. Ньюман и даже Питер Друкер, равно как и нынешние гуру в области менеджмента Стивен Кови и Том Питерс, описывают менеджеров так, словно все они используют единый стиль руководства, которому можно без труда обучить каждого. При этом упускается из виду тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и контролю. Успешный менеджмент рассматривается как модель, шаблон. Все работы посвящены тому, что должно происходить. Однако на деле существует множество разнообразных стилей менеджмента — как успешного, так и неправильного. Число комбинаций сильных и слабых сторон руководителя бесконечно. Менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек.

Несколько лет назад, изучая менеджмент в сфере культуры — управление оперными и балетными труппами, театрами и оркестрами, — я убедился, что людьми творческих профессий нельзя руководить так же, как рабочими на производстве. Возглавляя подобную организацию, директор-администратор не может обойтись без художественного руководителя. Они управляют организацией совместно, сообща принимая любые решения. «Мы как два крыла орла на гербе Австро-Венгерской империи, — так в 1970-е годы описывал мне свои отношения с художественным руководителем труппы директор-администратор Нью-Йоркской городской оперы. — Чтобы взлететь, опере нужны мы оба»

Аналогичное явление имеет место в системах здравоохранения и образования. Здесь администраторы тоже не выполняют всех управленческих функций. Так, правила в учрежде-

ниях здравоохранения устанавливаются главным образом врачами, а в образовательных учреждениях — преподавательским составом. При управлении компанией, занятой в сфере высоких технологий, не обойтись без инженера, который хорошо разбирается в технологии или внес свой вклад в ее разработку. Однако такой специалист, как правило, не искушен в финансовых вопросах и не отличается деловой хваткой. Поэтому, чтобы успешно управлять организацией, ему необходим тот, кто поможет принимать деловые решения.

Парадигма «лидера-одиночки» — мудрого и всемогущего — никогда не работала на практике. Сегодня же, когда мир меняется все быстрее, — что повышает уровень неопределенности, с чем приходится считаться, — а бизнес выходит за национальные границы и приобретает глобальные масштабы, смена парадигмы актуальна как никогда.

Далее Адизес более конкретно на примере работы организации поясняет, почему все четыре аспекта важны, и почему один человек — это мало для полноценного управления.

Организация достигает этих целей, если успешно выполняются четыре функции: производство во имя удовлетворения ожидаемых потребностей клиентов, администрирование, предпринимательство и интеграция — или (РАЕI). Иными словами, организация должна быть нацелена на результат (Р), быть гибкой и хорошо адаптироваться к изменениям (Е), причем такая гибкость должна контролироваться и давать предсказуемые результаты (А). И наконец, система должна быть самонастраивающейся (I) и не требовать корректирующих воздействий извне.

Питер Друкер признавал сложность управленческой работы.

«Особенность высшего менеджмента в том, что он требует разнообразных способностей и, что самое главное, разных характеров», — пишет он. Курсивом я обозначил собственную интерпретацию функций, которые выделяет Друкер.

«Он требует способности анализировать, думать, взвешивать альтернативы (А) и согласовывать противоположные точки зрения (I). Помимо этого он требует способности к быстрым и решительным действиям (Р), предприимчивости и интуитивной смелости (Е). Он требует умения непринужденно обращаться с абстрактными идеями и понятиями (Е), цифрами и расчетами (А). Кроме того, он требует понимания людей, чуткости, эмпатии, глубокого интереса и уважения к людям (I). Некоторые задачи требуют, чтобы человек работал... в одиночку (Р). Чтобы выполнять другие задачи, например церемониального и представительского характера, нужно любить толпу и знать правила этикета (такова задача политика) (ЕI)».

«Для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, — продолжает Друкер, — требуется по меньшей мере четыре типа людей». Друкер определяет их как «человек мысли» (А), «человек дела» (Р), «человек народа» (I) и «человек переднего края» (Е). Без сомнения, эти типы соответствуют стилям модели (РАЕI).

Принимая во внимание то, что говорилось о проблемах совместимости в предыдущей главе, можно сделать вывод: каждому руководителю, выполняющему четыре основные функции менеджмента, присущи сильные и слабые стороны. Кто бы ни решал управленческую задачу, способность к выполнению отдельных (РАЕI)-функций может быть нереализованной, вытесненной, затухающей или попросту неразвитой изначально.

О тестах и типировании

В нашей школе, школе прикладной соционики Е.А. Удаловой, отношение к определению соционического типа письменными тестами — негативное. Человек — сложное устройство, которое работает со сложным устройством мироздания, и бумажка с вопросами или компьютер не способны оценить человеческие свойства и качества. Тесты — это логический метод оценки действительности, а мы знаем, что в мире кроме логики есть ещё интуиция, этика и сенсорика, которые нельзя оценить простым вопросом, они вообще сложно вербализуемы и могут быть оценены только другим человеком — носителем аспекта. Иными словами, определить соционический тип может только человек, а в нашей школе это делает пара преподавателей, работающая в дополняющем режиме, что значит, что на двоих у них присутствуют все четыре макрораспределения в сильном виде. Читая труды Адизеса, не перестаёшь удивляться, что люди дей-

ствительно практикующие и получающие знания эмпирически сходятся в выводах, в отличие от людей, которые строят абстрактные модели. Он так же не поддерживает идею определения стиля менеджмента путём тестирования и сам отмечает, что его типология стилей менеджмента чем-то похожа на типологию К.Г. Юнга. Давайте посмотрим, что он об этом пишет.

Меня часто спрашивают, существуют ли какие-нибудь тесты, которые позволяют определить стиль человека? На самом деле, после выхода в свет моей первой книги я обнаружил, что четыре описанных в ней стиля менеджмента очень близки четырем типам личности Карла Юнга.

На сайте есть тест для оценки (РАЕИ)-стиля. Он называется «Вопросник Адизеса для оценки стиля менеджмента» (Adizes Management Style Indicator Questionnaire). Я разработал его, идя навстречу пожеланиям тех, кто убежден в необходимости подобного инструмента. Такие тесты могут быть вспомогательным средством в процессе найма. В других случаях тестирование не кажется мне эффективной стратегией оценки тех, с кем вы работаете. Почему? Прежде всего, вы не можете отказаться от общения с человеком по той причине, что он пока не прошел психологический тест. Но главное, нельзя забывать, что тестирование — это административный, бюрократический, механистический метод узнавания людей; иными словами, он совершенно ошибочен.

Какой же способ можно считать хотя бы приблизительно верным? Попробуйте понять, что собой представляют эти люди и как они себя ведут. Почувствуйте их. Наблюдайте за ними, прислушивайтесь к ним, общайтесь с ними, и если кто-то понял вас неправильно, значит, вы ошиблись, определяя его стиль, и должны применить иной подход. На деле неопределенность не так уж велика, поскольку многое зависит от ситуации. Если вы работаете с человеком давно, то уже имеете представление о его доминирующем стиле. Президент моего института — (I), и это знают все наши сотрудники. Мой главный администратор — (A), а менеджер по продажам — (P). Это известно любому, кто у нас работает, поскольку все мы видим, как действуют эти люди в различных ситуациях.

Иногда менеджерам предлагают пройти психологическое тестирование. Оно может показать, к примеру, что менеджер нацелен прежде всего на выполнение задачи. В этом случае ему говорят: «Вам следует больше думать о людях». Однако такая обратная связь не изменит менеджера ни на йоту. Это невозможно. Если бы он мог думать о людях, он бы так и делал. Такой подход вызывает у менеджера лишь недовольство собой. Он чувствует себя подавленным, но значимых перемен в его поведении не происходит. Тесты не помогают принять себя таким, как есть. Это приходит вместе со зрелостью. Юноша стремится воплотить свои мечты, взрослый человек принимает жизнь такой, как она есть. Становясь зрелыми людьми, мы любим себя, невзирая на известные недостатки.

Принять себя — не значит отказаться от попыток самосовершенствования. Я признаю, что никогда не стану идеальным (РАЕИ)-менеджером, но это не значит, что я обречен мириться со своими недостатками и должен оставить надежду стать лучше. Напротив, вооруженный объективным представлением о своих умениях и слабых местах, руководитель может

целенаправленно заниматься устранением прочерков в своем коде и совершенствовать навыки выполнения отдельных функций. Вместо того чтобы сравнивать себя с недостижимым идеалом, он учится более уверенно выполнять любую функцию.

Вывод

Соционическое знание подтверждается независимыми наблюдателями эмпирическим путём. Мы находимся только в начале пути создания науки об информационном метаболизме человека. Любое новое знание всегда сначала встречает много критики и ему приходится прилагать большие усилия для общественного признания. На данный момент существует множество людей, которые прочитав пару книг по соционике или вообще форумов считают, что разбираются в соционике и начинают коряво применять эти знания в жизни, но прочитать о чём-то или увидеть, как это работает в жизни — совершенно не одно и то же. Из этой статьи мы можем увидеть, с чего началась соционика. С многих десятилетий практики психологиче-

ского консультирования и лечения людей Карлом Юнгом. Свою типологию он вывел эмпирически, исходя из наблюдений за реальными людьми. Независимо от него, Ицхак Адизес за более чем 30 лет практики консультирования компаний от мала до велика, и даже администраций правительства нескольких стран, пришёл к похожей типологии, увидел в людях то же, что и Юнг в своё время, но в прикладном бизнес аспекте.

Но знающим соционику людям понятно и другое: насколько эти эмпирические выводы нечетки и размыты по сравнению с четкими моделями соционических типов. Аналитический подход соционики к информационному метаболизму человечества позволяет внести точность, научную ясность и конкретику как в определение типов, так и в описание полного набора их качеств. Эффективность рекомендаций и управления при применении соционики, конечно, в разы выше, чем предложенные вашему вниманию рассуждения И.Адизеса.

Пройдёт много времени пока эти знания приложат во все сферы человеческой жизни, вычленив опытные данные, систематизируют воедино и наконец признают. А пока плодами, и весьма немалыми, применения соционического знания в своей жизни пользуется небольшое количество людей, которые решились попробовать ещё «сомнительное» знание в глазах общественности. Качественное преобразование жизни людей, которые изучили соционику, мы наблюдаем после выпуска каждой группы обучения в нашей школе. Наблюдают такие изменения в работе собственной компании и управленцы, которые обратились к нам за помощью в повышении эффективности работы своей компании. Отзывы и первых, и вторых можно найти на сайте школы прикладной соционики Е.А. Удаловой — socion.ru.

Мы боремся за то, чтобы соционика стала фактом культуры человечества и показываем прикладную пользу соционического знания во всех сферах жизни, чтобы всем было наглядно понятно, что такое соционика и чем она полезна. И эта статья показывает, что типология Ицхака Адизеса, признанного эксперта в менеджменте, которая удачно вписывается в соционику, показала свою практическую пользу на всех уровнях управления административного и бизнес сектора.

Л и т е р а т у р а :

1. *Адизес И.К.* Идеальный менеджер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. *Адизес И.К.* Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. *Удалова Е.А.* Соционика. Основы диагностики. — М., 2011.
4. *Удалова Е.А., Олькова Е.В.* Что такое соционика, или Ваш шанс начать жить по-настоящему. — М., 2007.

Об авторе:

РОЖНОВ Дмитрий Юрьевич — окончил Московский Институт Права по специальности «Менеджмент», бакалавр соционики, стажер Школы прикладной соционики (Москва).