Автор: **Татьяна Александровна ЧЕКАЛОВА**
HR-менеджер. С соционикой знакома с 1992 года, после длительного накопительного периода с 1999 года, начала применять в сфере кадрового менеджмента: подбор и расстановка персонала. Информации накопила много, но в открытие накопленный опыт пока не перерос. Ранее уже публиковалась в "СГ".
Соционический тип: Предприниматель (Джек Лондон).
Эл. адрес: tanger@hotbox.ru

В предыдущем выпуске газеты В.Миронов высказал критические замечания о статье Т.Чекаловой "HR-соционика". В этом выпуске автор отвечает критику. В конце текста приведены также примечания редакции.

Владимир, прежде всего, хочу поблагодарить Вас за то, что обратили столь пристальное внимание на мою статью и раскритиковали ее: для меня это хорошая возможность более детально проработать собственную концепцию и сделать её более гладкой.

И, тем не менее, поскольку Вы втянули меня в дискуссию, я в неё вступаю.

Я абсолютно согласна с тем, что сообщение о целом ряде направлений внутри соционики – это пока только декларация, потому что многие направления пока не подкреплены серьёзными научными исследованиями. Но, честное слово, это не моя вина. Я прорабатываю только одно направление – HR-соционику.

Я посмотрела Вашими глазами (глазами критика) часть 2 своей критикуемой статьи и увидела, что принципы HR-соционики, действительно, представлены довольно размыто. В ближайшее время ещё раз очерчу их – более детально и по пунктам. Пока же остановлюсь только на одном:

В.М.: «Между тем, на мой взгляд, задачи направлений (HR-соционики и семейной соционики) общие. Это прогноз развития отношений, исходя из ИО, разрешение

конфликтных ситуаций через разъяснение особенностей ИМ, распределение обязанностей в соответствии с сильными сторонами (экспертными зонами) и т.д. …»

Позвольте категорически с Вами не согласиться и очень принципиально, декларативно заявить, что задача HR-соционики – не прогнозирование развития отношений, исходя из ИО, разрешение конфликтных ситуаций через разъяснение особенностей ИМ, а достижение результата труда. Все, перечисленное Вами – вторично, и является всего лишь одним из инструментов достижения, а не задачей.

В журнале «Вокруг света» № 12 (2003) есть небольшая заметка «Кто сколько работает». В заметке приведена информация о количестве рабочих часов в год на одного человека и стоимости произведенного за час продукта в долларах США.

Картина такая:

Страна	Количество рабочих часов	Стоимость продукта
Чехия	1980	10.47
Словакия	1978	12.10
Греция	1934	18.32
Мексика	1888	10.83
Австралия	1824	26.95
Япония	1821	23.40
Новая Зеландия	1816	20.05
США	1815	32.43
Испания	1807	22.09
Канада	1778	26.72
Россия	1740	6.39
Португалия	1719	16.96
Финляндия	1711	27.75
Великобритания	1707	27.01
Ирландия	1668	31.38
Италия	1619	28.74
Швеция	1581	27.81
Бельгия	1559	34.36
Франция	1545	35.28
Дания	1499	30.25
Германия	1444	29.39
Норвегия	1342	38.11
Голландия	1340	32.31

Из данной таблицы отчётливо видно, что россияне работают много, гораздо больше, чем большинство западных стран. А производят – ещё раз взгляните, сколько. И моё мнение таково, что причина столь низкой эффективности прячется как раз в том, что россияне на работе пытаются жить, строить отношения, дружить, конфликтовать, а должны всего-навсего работать. Прийти и поработать. А после работы отправляться дружить и строить отношения. Насчет сработанности и совместимости в бизнесе процитирую себя же:

Сработанность в бизнесе значительно важнее личной совместимости – замечу лишь, что несовместимые люди действительно могут не сработаться, но вся фишка в том, что и соционически совместимые люди тоже могут не сработаться, потому что совместимость и сработанность – не одно и то же.

Сразу отвечу на несколько других замечаний моего Критика. Отвечу повтором своих слов.

Второй особенностью HR-соционики является то, что в бизнесе интертипные отношения складываются в основном на дальних и поверхностных коммуникативных уровнях коммуникативного пространства: социальном и интеллектуальном. На более близких и глубоких – психологическом и физическом – уровнях отношения перестают быть бизнес-отношениями: западные компании, например, не поощряют близкую дружбу работников компании (по крайней мере, непосредственно на работе), а отношения на физическом уровне и вовсе автоматически переходят в епархию семейной соционики. Поясню здесь только одно понятие. Под западными компаниями я действительно подразумеваю не маленькие семейные компании, а именно такие как MacDonald's, Coca-Cola, Pepsi-Cola, Danon, различные табачные и медицинские компании – в основном, торговые. Там не запрещено дружить во внерабочее время: дружба – это дружба, если она сложилась, значит, так тому и быть. Но повторюсь: западные компании не поощряют близкой дружбы между сотрудниками как явление.

Далее. Распределение обязанностей в соответствии с сильными сторонами (экспертными) зонами и т.д. (В.М.) – это, действительно, необходимо и учитывается при расстановке персонала. К этому добавлю только ещё один нюанс. Одним из основных аспектов кадрового менеджмента является развитие персонала. А развивать персонал, не развивая слабых сторон человека – невозможно. Есть

старый бородатый анекдот про космическое путешествие Белки, Стрелки и чукчи. Перед Белкой была поставлена задача нажимать в определённое время на красную кнопку (кстати, угадайте с трех раз, нажатие на красную кнопку – это экспертная зона Белки или нет?), перед Стрелкой –нажимать на зеленую кнопку. Перед чукчей – кормить собак и не трогать приборы. Чукче предстояло работать в соответствии со своими сильными аспектами. А Вам как человеку, работающему в области кадрового менеджмента интересен персонал, который работает в соответствии с экспертными зонам, но не развивается? Мне как HR-менеджеру – нет. И моему директору как работодателю – тоже.

Иду дальше. Насчет подбора персонала – я абсолютно согласна с тем, как Вы показываете сам процесс подбора персонала. Но Вы упустили одну маленькую и чрезвычайно важную деталь: прежде чем определить критерии профпригодности кандидата, составляется профессиограмма вакантной должности. И поверьте (или проверьте), на каждом предприятии она своя, отличная от профессиограммы похожей по названию должности других предприятий и сфер деятельности. Даже в традиционном, казалось бы, бухучете на разных предприятиях стоят разные задачи: на одном – грамотное ведение бухучета, а на другом – виртуозное перераспределение бухгалтерской документации с одного счёта на другой с целью ухода от налогов, причем иногда это – основная цель бухучета. (На всякий случай скажу, что я работаю в компании с абсолютно белой бухгалтерией). Насчет разных задач, которые стоят перед специалистами, чья должность имеет одно и то же название, я писала в статье «Соционика и бизнес», опубликованной в «Соционической газете» № 8. С удовольствием приму Вашу критику.

При всем при этом остановлюсь ещё на одном утверждении моего Критика:

В.М.: Если требуется рядовой исполнитель, вряд ли можно всерьёз рассуждать об оптимальности типологических установок для такого сотрудника. Т.е. если мы говорим, что нужно принять на работу водителя, то типологические предпочтения могут возникать исходя из стиля вождения, но не более.

Конечно, смешно обсуждать требования к профессии водителя. Однако при подборе водителя помимо «не более чем» стиля вождения нужно ещё учитывать, например, вертность (ибо водитель должен быть интровертом, чтобы у него не возникало желания делиться с кем бы то ни было новостями, которые при нем обсуждались другими сотрудниками в его машине). Ещё желательно, чтобы у него были хорошо развиты ручные навыки (дабы он смог самостоятельно устранить

мелкие поломки автомобиля), а такое качество намекает на развитую сенсорику. А если этому водителю предстоит возить «Самого» (то есть генерального директора), то его вообще неплохо испытать большим количеством психологических тестов. И подобная, незаметная на первый взгляд специфика есть у любой вакансии.

В.М.: Если мы говорим о топ-менеджере, то в данном случае соответствие более желательно. Например, при подборе прораба на стройку, который должен и людей «построить», и гибко отреагировать на непредвиденные ситуации (форс-мажорные обстоятельства), и сохранять физическую форму в неблагоприятных климатических условиях, при прочих равных приоритет будет отдан соискателю типа СЛЭ.

Если мы говорим о топ-менеджере, то мы говорим о топ-менеджере, а отнюдь не о прорабе. Хотя с выбранным типом этого middle-менеджера я полностью согласна. И в моей практике также не единичны случаи, когда приоритет отдавался кандидату с благоприятными ИО, а не кандидату профессионально более подготовленному. И я как раз это отношу не к выбору определённого ТИМа, а к личным качествам, или проработанности конкретного человека. Кстати, финская школа менеджмента не так давно сообщила, что для любого руководителя важны два ключевых качества: коммуникабельность и владение скорочтением (что подразумевает умение с высокой скоростью обрабатывать информацию). Однако, поскольку чаще всего среди руководителей встречаются Инспекторы, Администраторы, Аналитики и Предприниматели, смею полагать, что эти ключевые качества не являются типными, а скорее индивидуально-личностными, физиологическими, в общем, не соционическими.

Следую дальше.

Т.Ч.: На малых и средних предприятиях практически никогда не бывает полной представленности социона.

В.М.: И в семье мы не наблюдаем всех 16 типов. Даже в этом вопросе мы видим явное сходство между этими двумя направлениями.

Я плохо знакома со спецификой семейной соционики, но дерзко смею утверждать, что между семьей и производством есть небольшая разница…в численности. Семья обычно состоит из 3-5 человек, редко большего количества, а на средних предприятиях работает от 100 до 700 человек. Поэтому неполная представленность социона в семье и на производстве – это, по-моему, всё-таки, не совсем из одной области.

Т.Ч.: «Предприятия стихийно формируются из людей, чьи типы наиболее востребованы в данной сфере». Действительно, витиеватая и бессмысленная фраза. Попробую прояснить свою туманную тугую мысль. В связи с этим приведу небольшой пример из собственной практики. Я работала в компании, которая производит профиль для пластиковых окон, и устанавливает окна. Поясню, что производить собственный профиль для оконной компании – это очень круто (такова специфика оконного бизнеса). В нашей компании было много интуитивных логиков (не скажу, что они «до бесстыдства преобладали», но их действительно было много). В один прекрасный момент стал разваливаться другой завод – наш основной конкурент. На этом заводе только собирали окна, профиль не производили. Люди, в том числе ИТР, плавно потекли к нам. Текли те, в ком мы были заинтересованы: наши работники перстом указывали на тех, кто нам нужен. И неожиданно для себя мы обнаружили, что с конкурирующего завода к нам не пришло ни одного интуитивного логика (могу объяснить это тем, что там была иная сфера, хотя завод относился к той же отрасли, что и наш).

Теперь – опять выпад по существу.

Т.Ч.: «Если лидер (руководитель) компании играет в ней активную роль, то и его тип накладывает отпечаток на типологическое формирование коллектива. Если же лидер – достаточно пассивен, роль «ядра» играет непременно существующий «серый кардинал» компании».

В.М.: Если мы говорим о малом бизнесе, то с трудом представляется такая ситуация, когда руководитель не накладывает отпечаток на формирование коллектива. В таких компаниях руководитель всегда принимает участие в отборе персонала. Если мы говорим о среднем бизнесе, то отпечаток на типологическое формирование коллектива накладывает каждый из руководителей отделов. Если под пассивностью или активностью понимается вертность, то и в этом случае руководитель-интроверт влияет на типологическую структуру коллектива.

Если мы говорим, что мы – специалисты в кадровом менеджменте, то мы подразумеваем, что знакомы с различными способами отбора персонала и роли первого лица в отборе. В частности:

– Руководитель может непосредственно заниматься подбором (я недавно общалась с директором одной торговой компании, который лично подбирает персонал, хотя там работает свыше 200 человек). Он выбирает даже операторов баз данных.

– Руководитель может поручить (делегировать) отделу персонала или руководителям подразделений отбор персонала, и принимает лишь окончательное решение – выбирая финалиста из числа отобранных кандидатов.

– И, наконец, руководитель просто делегирует функции подбора персонала другому человеку, не принимая участия в отборе и не влияя на типологическую структуру коллектива.

Вот что я имела в виду, говоря об активной и пассивной роли руководителя. И эта активность далеко не всегда связана с вертностью руководителя (мой собеседник, лично отбирающий 200 человек, был интровертом, Посредником).

Ещё один нюанс.

В.М.: Если на малом или среднем предприятии действительно есть преобладание определённых типов, то это говорит о доминировании определённой квадры или квадр, что обеспечивает большее взаимопонимание, управляемость. В то время как значительная (более 10) и тем более полная представленность социона ведёт к разобщению, к большему числу конфликтных ситуаций, текучести кадров (обязательный признак) и, в конечном счёте, развалу предприятия.

А как же основной постулат соционики, что лишь сменяемость квадр ведёт к развитию? Получается, что в некоем абстрактном мифическом обществе работает закон сменяемости квадр, а в конкретном и реальном трудовом коллективе – эти же квадры способствуют разобщению, конфликтам и распаду? И много ли Вам довелось встретить предприятий, которые распались из-за того, что на них работали носители всех 16 типов? Огласите весь список!

На сто процентов поддерживаю наблюдение, что после «точки не возврата» процесс распада становится неуправляемым, но так ли в этом повинна соционика?

Т.Ч.: «Теоретическая соционика многие годы бьется над решением проблемы определения психотипа. Эксперименты пока не дают оснований считать, что эта проблема решена. Днепропетровский эксперимент 1999 года по сходимости результатов типирования закончился провалом. Такие же результаты показал и эксперимент с типированием первого лица страны, спровоцированный Дмитрием Лытовым».

В.М.: Теоретическая соционика никогда и не даст ответа, потому что типирование – удел практиков.

Что же касается типирования первого лица страны, то если для Т. Чекаловой аргументация типа «Конечно, доверить себя (ЛИЭ) он мог только дуалу (ЭСИ) является весомой, то для рабочей группы она является демонстрацией непрофессионализма.

Позвольте укорить Вас в приписывании мне не моих аргументов. Это некорректно.

Я констатирую лишь факт: Если я правильно сосчитала количество лиц, принявших участие в типировании Путина (а я очень старалась), то всего в типировании приняли участие 28 человек, из них 18 – известных и уважаемых (по крайней мере, мною) социоников. 18 грамотных социоников, многие из которых возглавляют собственные соционические школы, приписали Путину 10 психотипов. Вот те факты, на основании я констатирую, что в соционике нет единой теории – и, соответственно, практики тоже, которая бы с должной валидностью определяла

психотип. И я здесь говорю о соционике, а не о Питерской школе. Я проигнорировала предложение участвовать в эксперименте и не принимала участия в типировании. Сделала это отчасти по идейным соображениям: я считаю, что в кадровом менеджменте некорректно типировать заочно или с чьих-либо слов, а я считаю себя специалистом только в HR-соционике, и не типирую специально знаменитостей. Подчеркиваю это я потому, что мне наиболее близка именно Ваша версия психотипа Путина.

Но поскольку это факт – что сегодняшняя соционика (не Питерская школа, не Киевская школа, не Московская школа, а С О Ц И О Н И К А) не умеет определять достоверно психотип человека, ещё раз повторю свою мысль: HR-соционика, несмотря на заманчивые возможности оперирования знанием психотипа, все больше склоняется к прогнозированию на основе социотипа, как продукта адаптации личности к социальной среде. Добавлю к этому, что социотип обследуемого каждый соционик определяет сквозь призму собственного ТИМа и сквозь призму собственных представлений. Если Вы с этим не согласны, попробуйте доказать обратное. Если сможете, Вы не представляете, с какой радостью и готовностью я соглашусь с Вашими аргументами (касающимися соционики, а не отдельно взятой школы). Насчет же единых критериев типирования – публикации в прессе, за которыми я жадно слежу, и единые критерии – к сожалению, это далеко не одно и то же. Готова в частной переписке получить от Вас список единых критериев, принятых всеми соционическими течениями. Я не принадлежу к каким-либо соционическим школам и, к сожалению, не знакома с едиными критериями, знаю только критерии, выдвигаемые отдельными школами и игнорируемые другими. При этом ещё раз нудно подчеркну, что я имею в виду не отдельного соционика а всю соционику и высказываюсь я, всё-таки, от своего лица, и даже подписываю статьи своим именем.

Насчет персонологического подхода – я пока не хочу говорить. Это будет долгая и бессмысленная дискуссия из области глубинной психологии. Может, я в ближайшее время изложу свою версию в развернутом виде. Коротко могу сказать только, что, честно говоря, не вижу разногласий между моим и Вашим мнением на эту тему.

Теперь о самом страшном – о слове «диагноз», которое повергло моего Критика в панику. Если заглянуть в словарь иностранных слов (кстати, раритетнейшее издание, тиражом всего 2-3 миллиона экземпляров), то можно узнать, что это страшное слово в переводе с греческого означает «распознавание», «определение» и объясняется как научное описание всех признаков, характеризующих какую-либо систематическую группу. Хуже того, в кадровом менеджменте легально существует ещё одно ужасное понятие – диагностика:

диагностика персонала, организационная диагностика. Жуть! Систематические научные знания – руки прочь от соционики!?

Последнее пояснение – насчет соционического теста. Во-первых, почему соционический тест обязательно должен быть дихотомическим? (Тест – дихотомический; Сеня – шляпа). Во-вторых, тест, как я писала в статье, нужен хотя бы для того, чтобы проверить собственную самонадеянность. А ещё протокол тестирования – это документ, который можно подшить в личное дело работника, и за который можно (и нужно) нести ответственность. И он, вероятно, станет не нужным, когда Путина все специалисты, профессионально занимающиеся соционикой. единогласно станут определять как носителя одного-единственного типа.

Примечания редакции

А как же основной постулат соционики, что лишь сменяемость квадр ведёт к развитию?

Смена квадр в истории – это всего лишь одна из **гипотез** соционики, но никак не постулат и тем более пока не установленный факт.