

## Соционика: диалектические подтипы

### Часть 3. Практическое применение диалектической типологии

*Если хочешь погубить идею, заставь автора внедрить ее.  
Если хочешь погубить дело, суди о нем еще в процессе делания.  
Сделать и ребенок может, а продать – и старик намеется.*

*Афоризмы*

При анализе системы управления в организации и при прогнозе ее развития диалектический подход оказался полезным. Выяснив акцентуации членов управленческой команды, можно строить эффективную кадровую политику и стратегию без попыток «пилить опилки», «кричать в ухо, которого нет».

В таблице 4 показаны четыре квадранта – площадки для «танцев» на примере **лидерского (Л) и реализаторского (Р)** качеств. В них показаны последствия для Компании при попытке изменить или преобразовать что-нибудь в условиях быстро меняющихся вызовов реальности (3). Строчные буквы в обозначении квадранта обозначают слабость качества как функции, а прописные – его силу. Следует иметь в виду, что исследуется не просто арифметика численности, но учитывается и управленческий «вес» каждого участника при принятии и реализации решений.

#### Влияние соотношений реализаторского и лидерского начал на динамику организации

Таблица 5

Лидерство (управление целями)	<p><b>Квадрант рЛ.</b> Попытки изменить могут быть на какое-то время успешными, но проваливаются от ненадежности краткосрочных результатов</p>	<p><b>Квадрант РЛ.</b> Комбинируют сильное лидерство с компетентным менеджментом. Преобразования/прорывы успешны</p>
	<p><b>Квадрант рл.</b> Попытки изменить проваливаются, идут «в - никуда»</p>	<p><b>Квадрант Рл.</b> Краткосрочные результаты возможны; особенно через снижение затрат, рационализацию. Но программы долгосрочного преобразования не проходят</p>
<i>Реализация (Менеджмент, управление процессами)</i>		

Подобным же образом могут быть рассмотрены квадранты Творение - Реализация (Т-Р) и Творение – Лидерство (Т-Л). Так формируется картина рельефа, по которому течет бизнес - поток в консультируемой команде.

#### Пример из управленческого консультирования организации

После заполнения анкет сотрудниками – членами управленческой команды одной из консультируемых организаций была составлена таблица (фамилии изменены).

#### Диалектическая структура коллектива

Таблица 6

Ф.И.О. сотрудника	Творцы (Т)	Реализаторы (Р)	Лидеры (Л)	Под-типы	Т/Р	Т/Л	Р/Л
1	2	3	4	5	6	7	8
Тынянин В.К.	<b>59</b>	14	27	Т	4,2	2,2	0,5
Чудова О.В.	<b>46</b>	<b>47</b>	7	ТР	1,0	6,6	6,6
Смирнов А.Н.	<b>47</b>	7	<b>46</b>	ТЛ	6,6	1,0	6,6
Крылова С.А.	20	<b>47</b>	33	Р	0,4	0,6	1,4
Ноздрев Р.Э.	14	<b>53</b>	33	Р	0,3	1,2	1,6
Раевский Е.В.	14	<b>59</b>	27	Р	0,2	0,5	2,2

Корнеева Ю.А.	21	<b>52</b>	27	Р	0,4	0,8	1,9
Большова Т.С.	13	<b>53</b>	34	Р	0,2	0,4	1,6
Дронов А.В.	0	<b>47</b>	<b>53</b>	РЛ	0	0	0,9
Шадрина М.А.	0	<b>53</b>	<b>47</b>	РЛ	0	0	1,3
Гришкова Т.А.	7	41	<b>52</b>	Л	0,2	0,1	0,8

Исходными данными для комментариев и рекомендаций служат результаты от деления значений 2-го, 3-го и 4-го столбцов. В результате выявлено 6 из 7 возможных вариантов.

- Три чистых типа: Творцы (Т), Реализаторы (Р), Лидеры (Л);
- Четыре смешанных типа (уровни близки) Творцы – Реализаторы (ТР), Творцы – Лидеры (ТЛ), Реализаторы – Лидеры (РЛ);
- Универсалы (У) – отсутствуют.

В организации подобран коллектив преимущественно реализаторов, которым удобно работать в заданных рамках. Они склонны со скепсисом и с опаской относиться к инновациям и нести ответственность за результат. Целесообразно вносить изменения плавно, с обратной связью – откликами в реальности.

### Внутренние источники напряженности в человеке - сотруднике организации

*У меня есть собственное мнение.*

*Но я с ним не согласен*

*Афоризм*

Когда человек входит в напряженные отношения с партнером, он, прежде всего, включает программу внутреннего конфликта с самим собой. Эти конфликты больше всего проявляются у тех, кто занимает крайние позиции в приведенных ниже таблицах.

### Конфликт мотивов творения и реализации

Таблица 7

Ф.И.О.	Т/Р	Критери и	Комментарии
Смирнов А.Н.	6,6	Более 2,0	Конфликт. Идея есть. Мало энергии и желания заниматься процессом внедрения
Тынянин В.К.	4,2		
Чудова О.В.	1,0	0,5 – 2,0	Конфликта нет. Могу выделять время на освоение нового. Люблю стабильную, запрограммированную часть работы, не люблю вмешательства в нее.
Крылова С.А.	0,4	Менее 0,5	Конфликт. Болезненно воспринимаю упреки в консерватизме и в нежелании выполнять работу, которую я считаю «пустой».
Корнеева Ю.А.	0,4		
Ноздрев Р.Э.	0,3		
Раевский Е.В.	0,2		
Большова Т.С.	0,2		
Гришкова Т.А.	0,2		
Дронов А.В.	0		
Шадрина М.А.	0		

### Конфликт мотивов творения и лидерства

Таблица 8

Ф.И.О.	Т/Л	Критерии	Комментарии
Чудова О.В.	6,6	Более 2,0	Конфликт. Есть идеи, но трудно оценить их конечный смысл и предназначение, отдаленные результаты. К моменту завершения энергия истощается
Тынянин В.К.	2,2		
Ноздрев Р.Э.	1,2	0,5 – 2,0	

Смирнов А.Н.	1,0		Конфликта нет. Хорошо осознаю, кому может быть полезна идея – моя или партнера. Я равнодушен к непроверенным предложениям
Корнеева Ю.А.	0,8		
Крылова С.А.	0,6		
Раевский Е.В.	0,5		
Большова Т.С.	0,4	Менее 0,5	Конфликт Я скептик по отношению к туманным идеям, и мне самому не нравится такая моя позиция.
Гришкова Т.А.	0,1		
Дронов А.В.	0		
Шадрина М.А.	0		

### Конфликт мотивов реализации и лидерства

Таблица 9

Ф.И.О.	Р/Л	Критерии	Комментарии
Чудова О.В.	6,6	Более 2.0	Конфликт: Я нахожусь глубоко в процессе и ожидаю оценки, оплаты именно за него. Нуждаюсь в продавце моей работы.
Смирнов А.Н.	6,6		
Раевский Е.В.	2,2		
Корнеева Ю.А.	1,9	0,5 – 2,0	Конфликта нет: Я увлечен процессом и не хотел бы заглядывать слишком далеко – стабилен ли спрос на мою деятельность
Ноздрев Р.Э.	1,6		
Большова Т.С.	1,6		
Крылова С.А.	1,4		
Шадрина М.А.	1,3		
Дронов А.В.	0,9		
Гришкова Т.А.	0,8		
Тынянин В.К.	0,4	Менее 0,5	Конфликт: Я знаю, что труд мой нужен, но не хватает работоспособности, настойчивости

### Межличностные отношения диалектических типов в организации

Напряжения между диалектическими типами, столь необходимые для прогресса организации, носят принципиальный характер. Например, творчество требует свободы. «Ограниченность никакой величины допустить нельзя. Значит, остается принять только одно – бесконечность» (К.Э. Циолковский). Но реализация и растворение мастерски расставляют ограничения. И их принцип так же безупречен: «Ваша свобода кончается там, где начинается мой нос». Для выявления внутренних пружин диалогов диалектических подтипов мы соединили их по два столбца, распределив их проценты проявления по убыванию. Вверху списков проявлена высокая активность обоих подтипов (Ян – компонента). Внизу – пассивное восприятие (Инь – компонента).

#### Творцы и Реализаторы

*Русии, битте, нхт ковыряйт!»*  
*Конфликт реализатора и творца*

Таблица 10

Творение		Реализация		Комментарии
Тынянин В.К.	59	Раевский Е.В.	59	
Смирнов А.Н.	47	Ноздрев Р.Э.	53	
Чудова О.В.	46	Большова Т.С.	53	
Корнеева Ю.А.	21	Шадрина М.А.	53	В этой группе продуктивность взаимодействия в области инноваций по инициативе левых низкая. Результаты более предсказуемы, но потенциал внедрения оригинального не высок
Крылова С.А.	20	Корнеева Ю.А.	52	

Ноздрев Р.Э.	14	Чудова О.В.	47	Инновационный потенциал этой группы практически отсутствует
Раевский Е.В.	14	Крылова С.А.	47	
Большова Т.С.	13	Дронов А.В.	47	
Гришкова Т.А.	7	Гришкова Т.А.	41	
Дронов А.В.	0	Тынянин В.К.	14	
Шадрина М.А.	0	Смирнов А.Н.	7	

### Творцы и Лидеры

*Создание можно полюбить лишь уже созданным,  
а творение любят еще несотворенным*

*Г. Честертон*

Таблица 11

Творение		Лидерство		Комментарии
Тынянин В.К.	59	Дронов А.В.	53	
Смирнов А.Н.	47	Гришкова Т.А.	52	
Чудова О.В.	46	Смирнов А.Н.	46	Восприятие представителей правой группы на предложения левых – выжидание: «Дайте нам дополнительные аргументы». Вероятность принятия инноваций и встречной инициативы - средняя
Корнеева Ю.А.	21	Шадрина М.А.	40	
Крылова С.А.	20	Большова Т.С.	34	В этих группах отношения в области оценки и «благословения» инноваций левых самые пассивные. Ни серьезные идеи, ни смыслы в них не проглядываются
Ноздрев Р.Э.	14	Крылова С.А.	33	
Раевский Е.В.	14	Ноздрев Р.Э.	33	
Большова Т.С.	13	Тынянин В.К.	27	
Гришкова Т.А.	7	Раевский Е.В.	27	
Дронов А.В.	0	Корнеева Ю.А.	27	
Шадрина М.А.	0	Чудова О.В.	7	

### Реализаторы и Лидеры

*И сколько ты еще собираешься вопить? –  
спросил я, увидев вопиющую несправедливость*

*Евг. Сазонов*

Таблица 12

Реализация		Лидерство		Комментарии
Раевский Е.В.	59	Дронов А.В.	53	
Ноздрев Р.Э.	53	Гришкова Т.А.	52	
Большова Т.С.	53	Смирнов А.Н.	46	
Шадрина М.А.	53	Шадрина М.А.	40	
Корнеева Ю.А.	52	Большова Т.С.	34	Повторяющаяся деятельность представителей левой группы оценивается в среднем одобрительно.
Чудова О.В.	47	Крылова С.А.	33	
Крылова С.А.	47	Ноздрев Р.Э.	33	
Дронов А.В.	47	Тынянин В.К.	27	
Гришкова Т.А.	41	Раевский Е.В.	27	
Тынянин В.К.	14	Корнеева Ю.А.	27	Здесь мало что повторяется, но и мало что оценивается
Смирнов А.Н.	7	Чудова О.В.	7	

## Выводы и рекомендация руководителю

В организации достаточно гармонизировано сочетание диалектических подтипов для продолжения динамичного развития.

Внимательно наблюдайте проявления трех диалектических начал в каждом сотруднике и максимально используйте их на различных этапах рождения, реализации и внедрения проектов, инноваций, а также стандартизации процессов и своевременного реагирования на изменения во внешней и внутренней среде.

**Примечание:** Конкретные рекомендации даются исходя из исследования реальной ситуации с обменом информацией **на границах бизнес – процессов** между специалистами и подразделениями компании.

### Общие выводы по разделу «Диалектические подтипы»

Устойчивость социотипа на протяжении жизни человека несомненна. Эта устойчивость является биологически заданной в форме соционических внутренних качеств (генотип). Диалектические качества в предлагаемой модели относятся преимущественно к тренируемым до уровня навыков и автоматизмов внешних качеств (фенотип). Все это подобно сочетанию посева доброго, элитного зерна на хорошо подготовленную почву с последующим освещением и поливом.

Включение ведущих подсознательных функций в «работающую» структуру социотипа позволяет расширить области реализации человека.

Наглядно видно, как напряжения с окружающими людьми отражают, окрашивают внутренние напряжения в самом человеке.

Во взрослом сообществе проявился дефицит творцов и лидеров. Законы соционики позволяют их целенаправленно развивать. Это особо актуально для граждан, растущих в России: сохранять творческое начало, присущее человеку с детства.

Изучение закономерностей организации событийных потоков расширяет область полезного применения соционики. Например, в группу стратегического управления организации целесообразно включать представителей всех трех подтипов.

## Литература

1. Гуленко В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей. -М.: ООО «Транзиткнига», 2005.
2. Гуленко В. Знаки функций. \ "16\ ", Вильнюс, 1990, № 2.
3. Крылов Н. Семинар «Как управлять крупными изменениями». Центр «СУПЕРКАДРЫ», Новосибирск, 2002г.
4. Гладуэлл М. «Гении и аутсайдеры». [e-reading.by>book.php?book=131602](http://e-reading.by/book.php?book=131602)
5. Подводный А. «Диалектический архетип. Творение, осуществление, растворение» Серия: Высшие архетипы. - М.: Издательство: Велигор, 2008.
6. Тихонов А. Ключевые качества современного лидера. Журнал Вестник НЛП №31.
7. Саратовкин В.Д., Христо О.В. Роли социотипов. Сайт «суперкадры.рф».