Автор: admin
02.07.2010 04:08 - Обновлено 04.10.2010 22:33

## Соционика о проблемах лидерства

Тема лидерства " одна из центральных в социальной психологии. Членов группы делят на лидеров и последователей (или ведомых) [7, с.236]. ***Лидер*** " член группы, за которым она признаёт право принимать ответственные решения в общезначимых ситуациях [7, с.234-235]. Формальных лидеров называют руководителями, а неформальных " собственно лидерами [7, с.235].

***Руководство*** основано на *господстве* " способности руководителя доказывать своё превосходство над подчинёнными ему членами группы даже вопреки их сопротивлению. Главным источником такого превосходства выступает
*формальный статус*
, который даёт руководителю право применять санкции к подчинённым [7, с.235].
***Лидерство***
же основано на
*авторитете*
[7, с.235], т.е. на готовности членов группы добровольно подчиняться лидеру в сфере его компетенции. Лидер обладает
*неформальным статусом*
, который зиждется именно на его компетентности. Идеальным считается сочетание в одном лице формального и неформального лидера [7, с.235].

Рассмотрим а) аспекты лидерства, б) способности и склонности к лидерству и в) типы лидерства. Ограничимся рамками *соционики* " науки о круговороте смысловой информации в природе, и в том числе в человеческом обществе.
*Элементарная*
соционика использует дихотомийный метод, а
*высшая*
" аспектный [4]. Первый основан на использовании 15-ти признаков Рейнина[1] [8], а второй - на использовании соционических моделей (главным образом модели
*А*
[1]). Дихотомийный метод позволяет изучать психику индивидуума, а аспектный " исследовать личность [5].

Согласно К.Г.Юнгу [11], всё богатство смысловой информации можно свести к 8-ми её обобщённым *аспектам*, и каждому из них однозначно соответствует одна из 8-ми *основн ых функций личности*
[2] (ОФЛ): деловая логика (P), структурная логика (L), этика эмоций (E), этика отношений (R), интуиция возможностей (I), интуиция времени (T), волевая сенсорика (F) и сенсорика ощущений (S) [9]. Все ОФЛ обязательно представлены у каждого соционического типа личности (СТЛ)[3], и именно к ОФЛ сводится, в конечном счёте, любой аспект деятельности[4]. Соответственно 8-ми обобщённым аспектам смысловой информации можно выделить 8 обобщённых аспектов межличностного взаимодействия, а значит и
***8 обобщённых***
***аспектов лидерства***
[5]: деловитость (P), рассудительность(T), энтузиазм (E), гуманизм (R), новаторство (I), дисциплина (T), активность (F) и заботливость (S)[6].

Руководителя назначают или избирают, лидерство же обычно возникает спонтанно, в ходе свободного общения членов группы, и не требует внешнего вмешательства [7, с.235]. Руководителем традиционно является *один* из членов группы. Лидером же, в пределах своей компетенции, может стать любой член группы, поэтому в группе может быть *несколько* лидеров.

Сферу *компетенции лидера* в общем случае образуют свойственные его СТЛ четыре достаточно сильные ОФЛ, которым соответствуют четыре первичные способности этого СТЛ и четыре обобщённых аспекта лидерства. Четырём же относительно слабым ОФЛ соответствуют четыре аспекта обобщённой психологической
*зависимости*
субъекта от группы. По этим аспектам он склонен подчиняться лидерам. Поясним эти

положения.

*Объективной* характеристикой ОФЛ является её ***эффективность***, которая зависит а) от силы этой ОФЛ и б) от конкретной ситуации. Сила ОФЛ определяется СТЛ и потому является врождённой характеристикой. Сила ОФЛ является
*общей*
(или первичной, базальной, основной) предпосылкой эффективности деятельности.
*Частной*
же (вторичной, специальной, дополнительной) предпосылкой является специальная тренировка личности для деятельности в конкретной ситуации. Чем сильнее ОФЛ, востребованная в данной ситуации, тем выше результаты такой тренировки. Таким образом, следует различать
*общую*
(первичную, базальную, врождённую)
*и частную*
(вторичную, специальную, приобретённую)
*эффективность*
каждой ОФЛ. Вместе они образуют
*интегральную*
*эффективность*
данной ОФЛ.

Суммарная первичная эффективность всех ОФЛ " величина постоянная независимо от СТЛ, откуда вытекает *количественно* равная для всех СТЛ *потенциальная* эффективность деятельности.
*Качественные*
же различия деятельности зависят от СТЛ, а
*реальная*
эффективность деятельности " также и от ситуации. Проще говоря,
*талант есть у каждого*
, нужно только найти его и развить, создавая благоприятные условия.

В рамках модели *А* для любой ОФЛ возможны 4 градации силы[7]: слабая, средней силы, сильная и сильнейшая ОФЛ. Сильнейшие и сильные ОФЛ объединим в
*достаточно сильные*
(их 4 для каждого СТЛ, и расположены они в блоках[8] ЭГО и ИД), а средней силы и слабые " в
*относительно слабые*
(их также 4 для каждого СТЛ, и они расположены в блоках СУПЕРЭГО и СУПЕРИД) [5]. Такая оценка ОФЛ позволяет количественно оценить

*первичные*
*способности*
личности к соответствующим видам деятельности.

**Способность** " «готовность к овладению определёнными видами деятельности и к их успешному выполнению», или «черта характера, определяющая умение и эффективность в достижении целей» (Р.Кеттел) [7, с.622]. Способности, как и эффективность ОФЛ, бывают первичными (общими, базальными) и вторичными (частными, специальными). *Первичными* способностями являются достаточно сильные ОФЛ. *Вторичные* способности формируются на основе первичных с учётом конкретных условий, т.е. являются приобретёнными[9]. Первичные способности развиваются опосредованно, путём развития соответствующих вторичных способностей.

Помимо эффективности, ОФЛ характеризуются *субъективной* ценностью их проявления. ***Ценность*** " желаемый идеал, «эталон должного» [7, с.747]. Следует различать положительную и отрицательную ценность (или, короче, ценность и антиценность) проявления ОФЛ. Как и эффективность ОФЛ, (анти)ценность проявления ОФЛ зависит а) от врождённых предпосылок и б) от конкретной ситуации. Поэтому, по аналогии, можно выделить *общую* (первичную, базальную), *частную* (вторичную, специальную) *и интегральную (анти)ценность* проявления ОФЛ.

*Первичные* (анти)ценности личности вытекают из СТЛ и потому являются врождёнными характеристиками. Первичные *ценности* образованы ОФЛ, расположенными в блоках ЭГО и СУПЕРИД. Первичные *антиценности* образованы ОФЛ, расположенными в блоках СУПЕРЭГО и ИД [10]. Поэтому каждому СТЛ свойственны по 4 первичных ценности и по 4 первичных антиценности. *Вторичные (* анти)ценности формируются на основе первичных с учётом конкретных условий, т.е. являются приобретёнными[10]. Ценности личности лежат в основе её склонностей.

**Склонность** " стремление к определённой деятельности, основанное на глубокой устойчивой потребности в ней и побуждающее совершенствовать соответствующие умения и навыки [7, с.587]. Такая потребность закрепляется благодаря а) положительному подкреплению такой деятельности (в результате действия «принципа удовольствия» [12, с.375]) и б) отсутствию отрицательного подкрепления такой деятельности (в результате минимизации действия «принципа реальности» [12, с.371-372]). Действуя в соответствии со своими склонностями, субъект испытывает *психологический комфорт*
.

Поскольку склонности основаны на ценностях, а те вытекают из СТЛ и потому являются врождёнными, то и субъективная оценка комфортности любой деятельности зависит прежде всего от СТЛ. *Первичные* (общие, базальные) склонности личности (ПСЛ) к соответствующим видам деятельности зависят именно от такой оценки и потому являются врождёнными. *Вторичные* же (частные, специальные) склонности личности формируются на основе ПСЛ с учётом конкретных условий, т.е. являются приобретёнными[11].

Наличие ПСЛ означает, что ОФЛ, обеспечивающие соответствующие виды деятельности, представляют для субъекта *первичную ценность*, тогда как отсутствие таких ПСЛ означает, что те же ОФЛ представляют для субъекта
*первичную*
*антиценность*
. Первичные (анти)ценности личности и ПСЛ можно оценить количественно по 8-балльной шкале: от -4 до +4 [5].

Суммарная первичная (анти)ценность всех ОФЛ " величина постоянная независимо от СТЛ, откуда вытекают *количественно* равные для всех СТЛ *потенциальные* склонности к деятельности.
*Качественные*
же различия склонностей зависят от СТЛ, а
*реальные*
склонности " также и от ситуации. Кроме того, ОФЛ проявляются различным образом в зависимости от того, какую первичную (анти)ценность они представляют для субъекта [6].

На субъективную оценку проявлений ОФЛ влияет не только СТЛ, но и конкретная ситуация. Так, в субъективно *благоприятных условиях* деятельности, т.е. когда ПСЛ

востребуются объективно, вторичные склонности вырабатываются на основе и в полном согласии с ПСЛ.

В условиях же *психологической «обороны»*, т.е. когда ПСЛ объективно не востребуются и потому оказываются неадекватными обстоятельствам, субъект вынужден временно переоценить соответствующие ОФЛ на противоположные и, следовательно, действовать противоположным образом. Однако он всегда испытывает желание вернуться к деятельности, полностью соответствующей его ПСЛ.

Это означает, что в условиях психологической «обороны» *вторичные ценности* вырабатываются на основе *первичных антиценностей* [12], а *вторичные антиценности* " на основе *первичных ценностей* данного СТЛ. Т.е. такие вторичные (анти)ценности не согласуются с первичными, что ведёт к субъективному дискомфорту. Как от него избавиться, субъект решает с учётом обстоятельств [5].

Склонности " главная *субъективная* предпосылка развития соответствующих способностей. *Объективными* же предпосылками выступают конкретные обстоятельства жизни субъекта. В случае достаточно длительного совпадения этих предпосылок его способности достигают наивысшего развития.

ПСЛ совпадают с первичными способностями только для двух ОФЛ: образующих блок ЭГО. Для остальных же шести ОФЛ они не совпадают. Занимаясь тем, к чему нет способностей, субъект обычно не достигает выдающихся результатов[13]. Значит, интересы дела требуют *распределять работу прежде всего в соответствии со способностями* членов группы и только во вторую очередь учитывать их склонности. Но при этом нельзя забывать, что без склонности к данной деятельности субъект не будет долго заниматься ею, даже при наличии явных способностей и успехов.

Для успешного лидерства на *коротком* промежутке времени бывает достаточно

соответствующих способностей, но для *длительного* лидерства необходимы также соответствующие ПСЛ. Если таковые отсутствуют, то успешное лидерство по востребованному группой аспекту не представляет для лидера первичной ценности. Поэтому лидировать он будет без большого желания и при первом же удобном случае откажется от лидерства. Чаще всего члены группы с соответствующими способностями, но без соответствующих склонностей, выступают в роли компетентных *критиков* [14], а не лидеров. Лидерами они становятся вынужденно, лишь в случае отсутствия в группе достойных лидеров по актуальным аспектам групповой деятельности.

Таким образом, *длительное успешное лидерство обеспечивается совпадением первичных способностей с ПСЛ* .

В зависимости от ситуации, в группе могут быть востребованы и чередоваться все 8 обобщённых аспектов лидерства, поэтому в типологически сбалансированной группе должны быть представлены, по возможности, все 16 СТЛ. Это обеспечивает группе максимум возможностей для решения текущих задач. Однако на практике такие большие группы встречаются сравнительно редко, поэтому обычно эффективность групповой деятельности колеблется в широких пределах. Чтобы повысить эффективность групповой деятельности, желательно типологический состав группы привести в соответствие стоящим перед ней целям и задачам. Без помощи грамотного соционика это вряд ли возможно.

Общеизвестно, что стать хорошим руководителем сразу, без достаточного опыта исполнительской работы, довольно трудно. Поэтому подавляющее большинство сотрудников начинают свою трудовую карьеру в качестве исполнителей. И никакой СТЛ не может освободить его обладателя от необходимости пройти этот этап. Однако в ходе исполнительской работы сразу начинают проявляться типологические различия, и в том числе различия лидерских качеств. Правильно определив СТЛ исполнителя, можно безошибочно определить его обобщённый лидерский потенциал.

Об обобщённых аспектах и типах лидерства позволяет судить, в первом приближении, принадлежность СТЛ к соционическим «клубам», выделяемым в рамках **элементарной соционики** .
«Клубов» четыре: «теоретики» (интуитивные логические СТЛ), «артисты» (интуитивные этические СТЛ), «деловые люди» (сенсорные этические СТЛ) и «технократы»

(сенсорные логические СТЛ) [8, с.143]. Или, иначе, «сайентисты», «гуманитарии», «социалы» и «управленцы» соответственно [3, с.225].

Всё же гораздо точнее позволяет судить об этом **высшая соционика**, которая все различия лидерских качеств сводит к восьми простым (соответствующим ОФЛ) и множеству сочетанных типов лидерства.
*Простые*
*типы лидерства*
[15]:

P - деловой, прагматичный;

L - справедливый;

E - пассионарный;

R - гуманный, моральный;

I - либеральный;

T - делегирующий;

F - директивный, авторитарный;

S - попечительский, ответственный.

В соответствии с делением ОФЛ на рациональные и иррациональные, первые четыре простых типа лидерства определим как рациональные, а последние четыре " как иррациональные.

Субъект предпочитает типы лидерства, соответствующие первичным ценностям его СТЛ, причём степень такого предпочтения прямо зависит от ценности его ОФЛ. Так, простой тип лидерства, наиболее свойственный конкретному СТЛ, соответствует его «программной» ОФЛ [9] " объективно самой сильной и субъективно самой ценной. Хотя тип лидерства может временно меняться сообразно обстоятельствам, однако после нормализации ситуации он, рано или поздно, восстанавливается.

*Сочетанные типы лидерства* образуются не случайными сочетаниями простых типов, а в соответствии с СТЛ лидера. Обычно сочетаются (а точнее, чередуются в зависимости от обстоятельств) рациональный и иррациональный типы лидерства, соответствующие ОФЛ, расположенным в блоках ЭГО или СУПЕРИД данного СТЛ, так как именно эти ОФЛ представляют для лидера первичную ценность. Причём
*ЭГО-тип лидерства*
является наиболее естественным и
*основным*
, поскольку в блоке ЭГО представлены самые ценные (субъективно) и одновременно достаточно сильные (объективно) ОФЛ.

*Запасными* являются а) *СУПЕРИД-тип лидерства*, так как в блоке СУПЕРИД представлены менее ценные и в то же время относительно слабые ОФЛ, и б)
*ИД-тип лидерства*
, так как в блоке ИД представлены антиценные, но достаточно сильные ОФЛ.
*СУПЕРЭГО-тип лидерства*
противоестествен, поскольку в блоке СУПЕРЭГО представлены наименее ценные и одновременно относительно слабые ОФЛ. Поскольку последние два типа лидерства вызывают у лидера психологический дискомфорт, то он прибегает к ним лишь под давлением обстоятельств и отказывается от них при первой же возможности.

Итак, если чередуется доминирование ОФЛ, образующих блок, то возможны следующие 8 сочетанных типов лидерства (они совпадают у «корректоров»):

E + S (ЭСЭ, СЭИ)[16] " *продающий* (пассионарный + ответственный);

L + I (ЛИИ, ИЛЭ) " *обучающий* (справедливый + либеральный);

E + T (ЭИЭ, ИЭИ) " *драматизирующий* (пассионарный + делегирующий);

F + L (ЛСИ, СЛЭ) " *жёсткий* (справедливый + директивный);

P + T (ЛИЭ, ИЛИ) " *расчётливый* (деловой + делегирующий);

R + F (ЭСИ, СЭЭ) " *требовательный* (гуманный + директивный);

R + I (ЭИИ, ИЭЭ) " *попустительский* (гуманный + либеральный);

P + S (ЛСЭ, СЛИ) " *контролирующий* (деловой + ответственный).

Если же поочерёдно доминируют «программная» ОФЛ блока ЭГО и «активационная» ОФЛ блока СУПЕРИД [5], то возможны следующие 8 сочетанных типов лидерства (они совпадают у «активаторов»):

E + I (ЭСЭ, ИЛЭ) " *воодушевляющий* (пассионарный + либеральный);

L + S (ЛИИ, СЭИ) " *демократичный* (справедливый + ответственный);

E + F (ЭИЭ, СЛЭ) " *наставляющий* (пассионарный + директивный);

L + T (ЛСИ, ИЭИ) " *доверительный* (справедливый + делегирующий);

P + F (ЛИЭ, СЭЭ) " *административный* (деловой + директивный);

R + T (ЭСИ, ИЛИ) " *поощряющий* (гуманный + делегирующий);

R + S (ЭИИ, СЛИ) " *воспитывающий* (гуманный + ответственный);

P + I (ЛСЭ, ИЭЭ) " *предприимчивый* (деловой + либеральный).

Прочие сочетания простых типов лидерства хотя и возможны, но маловероятны и кратковременны, так как либо субъективно менее естественны [5], либо вызывают у лидера психологический дискомфорт.

Итак, *устойчиво успешным* **лидером группы** *может быть представитель любого СТЛ*, но только в тех аспектах, где его способности и склонности совпадают и достаточно выражены. В большом и типологически сбалансированном коллективе это не только вполне достижимо, но и является одним из приоритетов, так как позволяет оптимизировать психологический климат. Ведь только став лидером в сфере своей типологической компетенции, сотрудник приносит наибольшую пользу всему коллективу и при этом сам получает наибольшее удовлетворение (полезное сочетается с приятным).

Наиболее ценными качествами **руководителя трудового коллектива**, как показывает опыт, являются *ко мпетентность* в решении деловых вопросов (т.е. умение и желание руководить) и деловая *активность*. За деловую компетентность ответственна P, а за активность - +. Следовательно, лучшие руководители получаются из ЛИЭ и СЭЭ, так как эти ОФЛ у них поочерёдно доминируют в блоках ЭГО и СУПЕРИД с наибольшей вероятностью [5], а именно такое

чередование Р и + обеспечивает постоянный и наиболее выраженный субъективный комфорт[17]. У прочих же СТЛ такое чередование ОФЛ либо менее комфортно (у ИЛИ и ЭСИ), либо дискомфортно (у остальных). Поэтому представителям ЛИЭ и СЭЭ руководить трудовым коллективом легче и приятнее, чем представителям других СТЛ.

Однако и у ЛИЭ, и у СЭЭ (как, впрочем, и у любого иного СТЛ) есть свои слабые стороны. Поэтому там, где ЛИЭ и СЭЭ типологически некомпетентны и потому зависимы от коллектива, они объективно нуждаются в помощи своих подчинённых, обладающих соответствующими СТЛ.

Автор - Забиров М.В.

**Литература**

1. Аугустинавичюте А. Модель информационного метаболизма // Соционика, ментология и психология личности. - 1995. - № 1. - С.4-8.
2. Букалов А.В. Структура и размерность функций информационного метаболизма // Соционика, ментология и психология личности. " 1995, № 2. " С.11-17.
3. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей. " М. : Астрель; АСТ, 2003. " 282 с.
4. Забиров М.В. Соционика элементарная и высшая // Соционика, ментология и психология личности. " 1999, № 2. " С.25-27.
5. Забиров М.В. Последовательность и вероятность срабатывания функций информационного метаболизма // Соционика, ментология и психология личности. " 2008, № 1. " С.33-50.
6. Забиров М.В. Соционическая оценка общих склонностей личности к различным видам правоохранительной деятельности // Психологические технологии в экстремальных видах деятельности : Материалы IV международной научно-практической конференции (г.Донецк, 22-23 мая 2008 года). " Донецк : ДЮИ ЛГУВД им. Э.А.Дидоренко, 2008. " С.148-152.
7. Новейший психологический словарь / В.Б.Шапарь, В.Е.Россоха, О.В.Шапарь; под общ.ред.В.Б.Шапаря. " Изд.2-е. " Ростов н/Д. : Феникс, 2006. " 808 с.
8. Рейнин Г.Р. Соционика: Типология. Малые группы. " СПб. : Образование " Культура, 2005. " 240 с.
9. Соционика, ментология и психология личности : Журнал Международного

института соционики (г.Киев).

10. Стратиевская В.И. Как сделать, чтобы мы не расставались. " М. : МСП, 1997. " С.91-98.

11. (Jung C., 1921) Юнг К.Г. Психологические типы : Пер. с нем. " СПб : Ювента; М. : Прогресс-Универс, 1995. " 716 с.

12. (Laplanche J., Pontalis J.-B., 1967) Лапланш Ж., Понталис Ж.-Б. Словарь по психоанализу. " М. : Высшая школа, 1996. " 623 с.

---

[1] В первую очередь " дихотомий Юнга-Аугустинавичюте: экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, логика-этика и рациональность-иррациональность.

[2] В соционике принято говорить о функциях информационного метаболизма [9].

[3] Существует 16 СТЛ (они образуют *социон*) и 16 типов межличностных отношений [9].

[4] Здесь и ниже подразумевается личностная деятельность, если не оговорено иное.

[5] Здесь и ниже предложены ориентировочные названия.

[6] Содержание обобщённых аспектов лидерства [6] вытекает из природы соответствующих аспектов смысловой информации и потому гораздо богаче их названий.

[7] В соционике принято говорить о размерности функций информационного метаболизма, которая изменяется от 1 до 4 [2].

[8] Здесь и ниже имеются в виду блоки модели *А*.

[9] Например, на основе сильной Р как первичной способности развиваются вторичные способности: руководить людьми, извлекать выгоду из сложившихся обстоятельств, создавать и эффективно использовать различную технику и технологии, и т.п.

[10] Например, на основе Р как первичной ценности развиваются такие вторичные ценности, как *желание* руководить людьми, извлекать выгоду из сложившихся обстоятельств, создавать и эффективно использовать различную технику и технологии, и т.п.

[11] Например, на основе деловой логики (Р) как первичной склонности развиваются такие вторичные склонности, как *стремление* руководить людьми, извлекать выгоду из сложившихся обстоятельств, создавать и эффективно использовать различную технику и технологии, и т.п.

[12] Например, первичной ценностью личности является L, но субъекту объективно необходимо овладеть навыками работы на компьютере, что требует активности прежде всего его Р. Но Р противоположна L, т.е. представляет для данного субъекта *первичную антиценность*
. Поэтому он попадает в ситуацию психологической «обороны» и вынужден (обычно неосознанно) переоценить своё отношение к Р на положительное. Это пробуждает у него интерес к поставленной задаче, которая приобретает для него
*вторичную ценность*
. Интерес же позволяет ему успешно выполнить задачу.

[13] Исключения обычно касаются активационной и, гораздо реже, суггестивной ОФЛ [9], которые образуют блок СУПЕРИД и потому являются первичными ценностями.

[14] Существуют и другие групповые роли.

[15] Альтернативная номенклатура: P - «двигатель группы», L - «систематизатор», E - «эмоциональный вовлекатель», R - «гармонизатор», I - «генератор идей», T - «отражатель», F - «лидер» и S - «доводчик» [3, с.205-211].

[16] Здесь и ниже в скобках указаны аббревиатуры СТЛ [9], для которых указанный тип лидерства наиболее характерен.

[17] В общем случае наиболее выражен комфорт при чередовании доминирования ОФЛ блока ЭГО, однако P и F не могут сочетаться в одном блоке [1].