

Часть 5. Новые аспекты распределения ролей членов группы

Саратовкин В.Д.,
Христо О.В.



Аннотация

Описана методика выявления ролей между групповыми восприятиями соционических комфортных дистанций (как оно теоретически должно быть) и предпочтениями, основанными на спонтанных выборах участников (как оно фактически есть). Основная посылка заложена в идее совмещении ролей в трехмерном пространстве: соционическом (биологическом), социометрическом (спонтанном) и проектном (функционально - управленческом). Материал может быть полезным для

- бизнес – консультантов в процессе кадрового аудита для экспресс – диагностики соответствия человеческих ресурсов коллектива целям и задачам, стоящим перед ним.
- классных руководителей и школьных психологов как инструмент при формировании проектных групп учеников с тонкой настройкой каждой микрогруппы на максимальный образовательный эффект.

Ключевые слова: статус, роль, активность, потенция, матрица, лидер, сотрудничающий, ведомый, инсайдер, медиатор, аутсайдер.

Термины:

Аутсайдер (внешний, периферийный) – член группы с минимальным потенциалом консолидации [13], т.е. с максимальным набором отталкивающих интрагруппных отношений. Испытывает трудности в обмене информацией.

Ведомый (самый отвергаемый, пассивный) – член группы, набравший минимальное число выборов.

Инсайдер (внутренний, центр коммуникаций, коммуникативное ядро) - член группы, обладающий максимальным потенциалом консолидации. Занимает первые позиции в легкости общения с другими членами группы.

Интрагрупповая социализация – процесс усвоения человеком социального опыта, спектра социальных ролей внутри малой группы.

Комплексная роль - сочетание соционических и социометрических ролей в группе.

Лидер (самый притягательный, центр энергетике) – член группы, набравший максимальное число положительных выборов со стороны остальных участников.

Малая группа – сообщество, обычно численностью 10 - 30 человек, формально организованных для выполнения общей задачи. Пример: учебные группы, коллективы организаций и крупных подразделений.

Медиатор (посредник) - член группы со средним потенциалом консолидации.

Микрогруппа – неформальная подгруппа людей численностью 5 – 9 членов, объединенных постоянным, относительно устойчивым по своей структуре межличностным общением.

Роль – ожидаемое поведение личности в групповой игре.

Сотрудничающий – член группы, набравший среднее число выборов.

Введение

Вне зависимости от возраста человека и особенностей группы он поставлен, по существу, перед неизбежной необходимостью проходить жестко заданные фазы вхождения в общность со всеми членами группы. На всех этапах своей жизни индивид испытывает влияние различных социализирующих (формирующих личность) факторов. И он же, в свою очередь, влияет на общую и локальную обстановку в своей среде.

Понятие «социализация» было введено в середине XX века в связи с работами А. Бандуры и Дж. Кольмана [4]. Это процесс трансформации биологической сущности в социальную. Это шаги самореализации, утверждения себя как личность через приобщение индивида к социуму, включение его в общественную жизнь. В ходе общения отрабатываются социально приемлемые навыки и стереотипы, усваиваются принятые обществом нормы и формы поведения. Индивид развивается как личность по мере социализации в семье, дошкольных учреждениях, школе, трудовых и иных коллективах.

Социализация не ограничивается воспитанием и обучением. Она включает также ненамеренные, спонтанные воздействия, благодаря которым индивид приобщается к интегральным ценностям и культуре предоставленного ему социума. Группа как социальная ниша создаст своему члену достаточный комфорт и бесконфликтность на межличностном уровне, если обеспечит соответствие своих групповых ожиданий и требований возможностям личности.

Так человек постепенно становится полноценным и опытным членом группы, способным с минимальными потерями адаптироваться в будущих, новых для себя коллективах.

Обычно социализация реализуется в игровой форме, когда каждый член группы выполняет временную социальную роль как формальную, так и неформальную.

Модель группового поведения может быть описана как результат сочетаний сложного поведения индивидов под влиянием массы разнообразных факторов и непрерывных сигналов обратной связи. Стержнем всех теорий управления группой представлено иерархическое понятие: шкала лидер – ведомый. Лидерство группы это сочетание

- открытого или скрытого согласия группы;
- единства норм и ценностей, принимаемых группой;
- ситуации и цели, значимой для жизнестойкости группы

Определений лидерства множество. Мы примем два из них: первенство в активности и первенство в легкости энерго-информационного обмена.

В общепсихологическом контексте лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет их вести, а они будут ведомыми. Лидер немислим в одиночку. Например, в начальных классах и в детских спортивных группах лидерские позиции занимают преимущественно те одноклассники, которые старше сверстников всего на несколько месяцев. Ведущую роль здесь играет повышенная самооценка в сравнении с окружающими «малышами». Лидер всегда выступает как элемент групповой структуры, а лидерство как система отношений в этой структуре. Занимая вершину иерархической пирамиды, он получает преимущество в коммуникативной позиции, в количестве каналов связи группы и в интенсивности управлении этими каналами. Реализуя себя таким образом, он вносит значительно больший вклад в общие результаты, чем другие члены группы.

На динамичное распределение определенных деловых ролей указал Рэймонд Мэредит Белбин [3, 5], исследователь лаборатории менеджмента в Кембридже. Он выявил феномен двойной роли каждого из членов организации Первая роль — чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации.

- Но вторая роль, которую Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива.

Развивая это положение, Обозов Н. пишет: «Для оптимального управления группой необходимо рациональное соотношение между **заданным и произвольным** распределением функциональных обязанностей. Произвольное распределение функциональных обязанностей определяется, с одной стороны, системой решаемых группой задач, с другой – **индивидуальнотипическими**, личностными и социально-психологическими особенностями членов группы» [11].

В этой модели мы получаем двумерное пространство с осями формальной и неформальной иерархии. Получаем и утверждение, что совпадение ролей по первой и второй осям способствует максимальному комфорту всех участников. Чем выше эта степень совпадения, тем больших успехов может достичь коллектив. Многочисленные примеры формирования бригад на этом принципе демонстрируют увеличение производительности труда в 1,5 раза и уменьшение текучести кадров в 2,5 раза.

В результате социализации формируются различные типы поведения личности, социальные характеры, разнообразные потребности, ценностные ориентации. Если член группы получает групповую роль, соответствующую его социотипу (статус, роль, престиж, должность), то он развивается гармонично. Если он оптимальной роли не получает, то у него выявляется мотивация движения в область его ближайшего социального развития. Нас интересует, каким образом индивид входит в референтное для него окружение, и какие этапы он должен пройти как личность в процессе интрагрупповой социализации. Какой вклад в гармонизацию ролей, и, следовательно, в повышению удовлетворенности и эффективности работы может внести третья ось – ось соционической иерархии?

Социометрические и соционические подходы к ролям членов групп

*Ищите новые идеи на пересечении культур и дисциплин
Идея книги Франса Йоханссона «Эффект Медузы»*

Социометрия

Социометрия по отношению к соционике интертипных отношений выступает в надсистемной роли. Это происходит потому, что в мотивы выборов входят дополнительные аргументы, выходящие за пределы социобиологии. Включаются **«другие обстоятельства»** социального характера. Лидерами по результатам опросов становятся авторитеты в области физической силы, привлекательности, артистизма, интеллекта, профессионализма, должности, культуры, и др. По этим же критериям выявляются сотрудничающие и ведомые.

Социометрия вскрывает ранги как **рейтинги**, т.е. результат **субъективных** выборов каждого глазами всех членов группы. Выбирающий участник ставит выбранным членам номера в порядке предпочтений: 1,2,3 и т.д. По набранным количествам положительных выборов участникам присваивается рейтинг притягательности по возрастанию от **1** до **n**. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп. Социометрическая процедура позволяет:

- измерить степень **сплоченности - разобщенности** в малой группе;
- выявить социометрические позиции, т.е. **рейтинги** относительного авторитета членов группы по признакам **симпатии (притяжение) - антипатии (отталкивание)**, где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «ведомый» - маргинал, вытесненный на границу социума;
- раскрыть микрогруппы, сплоченные образования (кластеры), во главе каждого из которых проявляется свой неформальный лидер. Это человек, который может влиять на поведение и деятельность людей при помощи не властных полномочий, а своего авторитета.

Максимальная эффективность метода Морено ограничена **малыми группами** численностью 10 – 30 членов с исходно равными условиями для всех. Но малая группа таких размеров не может существовать и управляться как монолит. После естественного разби-

ния малой группы на **мик로그руппы** численностью 5 - 9 членов по признаку спонтанного объединения вокруг лидера социометрия передает эстафетную палочку соционике. Возникает новая, не подчиняющаяся спонтанности реальность – законы межличностных отношений на близких психологических дистанциях. Мик로그руппы отличаются друг от друга специализацией. Каждая обладает своей соционически главной производственной функцией (обычно это первая, репродуктивная функция интегрального типа). Аналогом мик로그руппы может служить строительная или производственная бригада во главе с лидером – бригадиром. В свою очередь, в мик로그руппах выделяются **элементарные мик로그руппы** от 2-х до 4-х членов – ячейки общества.

Особая ценность социометрии заложена в возможности совмещения социометрических ролей с формальными, статусными. Особенно это касается удачного выявления и назначения руководителем лидера, вокруг которого неформально уже сплочен коллектив. Такое лидерство относится к категории **энергетической, динамической, переменной, тактической**.

Примечание. Учитывая, что социометрические выборы отличаются нестабильностью, полезно время от времени (в особенности, в школьных классах) проводить повторные опросы. Особенно эффективен метод при организации проектной деятельности.

Соционика, социализация, формализация

Чтобы познать друга, не обязательно съест с ним пуд соли. Достаточно узнать его социотип. И мы узнаем, чем он дышит.

Афоризм

С точки зрения типологии личности ясно, что ограничения метода Морено проистекают из использования сигналов только одного аспекта – **сложившихся отношений в равных коммуникационных условиях**. Следовательно, метод дает адекватную картину в тех группах, члены которых достаточно хорошо знают всех партнеров, например, в творческих, спортивных или в учебных группах. Достоверность измерения теряется в случае временно организуемых проектных группах и в коллективах, где есть функциональные и физические препятствия к общению. За притяжение может быть принят временный интерес к партнеру. Метод не позволяет предсказать потенциальных последствий от введения в группу новых сотрудников тех или иных социотипов. Иными словами, выявляя отношения, он не вскрывает их биологически обусловленного вклада в мотивацию к сотрудничеству, на которую проецируется 8-факторное соционическое взаимодействие одноименных элементов сознания партнеров. Группа, созданная на основе спонтанно выявляемых притяжений, часто оказывается мало эффективной в инструментальном смысле.

Соционика обладает прогностической мощью, и, следовательно, позволяет более быстро и с меньшими затратами управлять будущими индивидуальными и групповыми процессами. Меньше тратится усилий на взаимное узнавание и признание объективности проявлений в поведении. Ускоряется сближение культурных ценностей. В соционике существует понятие лидера как человека, который обладает максимальным набором притягательных отношений (дуальных, активационных и пр.) с другими партнерами, и, следовательно, легкостью общения с ними. Он оказывается в центре общения, и может быть назван коммуникативным лидером или **инсайдером**. Соционическое инсайдерство/аутсайдерство члена группы предполагает соответственно максимум/минимум каналов, по которым с минимальными потерями протекает энергоинформационный обмен, удовлетворяющий потребности всех и каждого в дополнении и/или защите.

В предыдущей, 2-й части раздела мы показали, как формируются соционические, **объективные** порядки - **ранги** членов группы. Соционическая шкала притяжения – отталкивания является биологически обоснованной, а, следовательно, **неизменной, статической, стратегической**. Естественно ожидать дополнительного синергетического эффекта, если включить интертипные отношения в пространство формальных и неформальных ролей.

Отсюда возникает идея совмещения двух названных шкал со шкалой формального назначения ролей членам малой группы. Появляется трехмерное пространство иерархических осей и новый вектор совмещения ролей. В этой трехмерной модели использованы следующие термины трех ступеней групповых ролей:

1. По оси **информации**, назначаемых ролей: исполнитель – realizator – руководитель;
2. По оси **энергии**, рейтингов: ведомый – сотрудничающий – лидер;
3. По оси **коммуникации**, легкости общения, рангов: аутсайдер – медиатор – инсайдер.

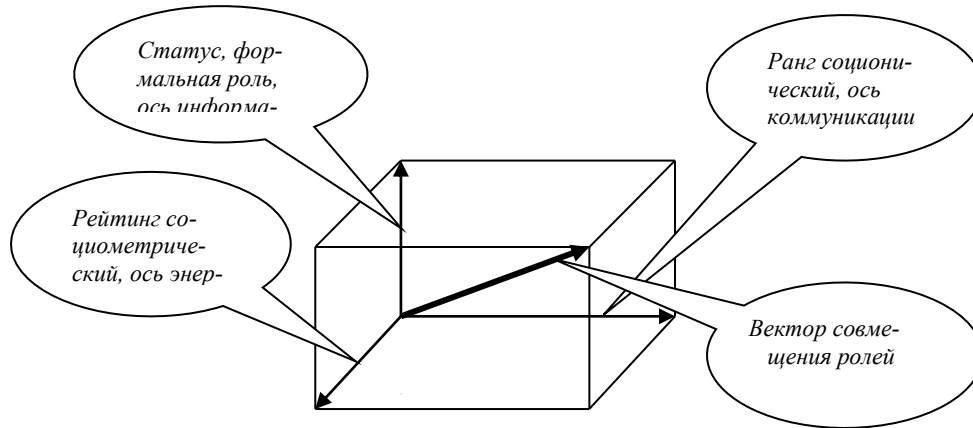


Рис. 1. Трехмерная модель структуры группы.

Рассмотрев свойства матрицы ролей по осям рангов и рейтингов на плоскости соционика – социометрия, мы получаем критерии для формирования третьей оси - подбора назначаемых ролей как в существующей, так и во вновь организованной группе.

Мостиком между индивидом и обществом может служить теория научения в социальной среде А. Бандуры. Он утверждает, что люди различаются в отношении нескольких субъектных переменных. Именно эти различия дают начало широкому разнообразию **индивидуальных особенностей**, которые могут наблюдаться в других и восприниматься другими.

Так, к ним А. Бандура отнес:

- «Различные виды **компетентности**. Они представляют собой наборы способностей, которые оказывают влияние на наши мысли и действия.
- Люди различаются своими стратегиями **кодирования** — в том смысле, что они по-разному репрезентируют или символизируют средовую стимуляцию.
- Ожидания или субъективные **вероятности**, отражающие степень правдоподобия того, что определенные способы поведения или события приводят к определенным исходам.
- Субъективные **ценности**: люди различаются по той цене, которую они придают различным исходам.
- Существуют системы и планы **саморегулирования**: поведение регулируется на основе индивидуально устанавливаемых стандартов.
- Существует и конкретная, социально-психологическая конструкция, объясняющая на уровне микросоциального **взаимодействия** личности и группы, каким образом осуществляется вхождение индивида в референтное для него окружение и какие этапы должна пройти личность в процессе интрагрупповой социализации». [4].

Видно, что практически все перечисленные индивидуальные особенности и их социальные проявления описаны в литературе по соционике. Какую информацию несет знание взаимодействия в человеке степеней лидерства соционического и социологического? Совмещая Юнга и Морено, можно найти новые подходы к формированию умений и социальных установок индивидов, соответствующих их социальным ролям и природным талантам. Отсюда открывается окно в пространство выбора из множества новых уникальных возможностей в зависимости от сочетаний социотипов как в малой группе, так и в микрогруппах.

Тем интереснее открывать сигналы связей с соционикой **среди социального «шума»**. Результаты этих открытий можно использовать для прогнозирования и формирования ролей членов группы. Сложение информации из двух независимых источников, может дать надсистемный, синергетический эффект.

Комплексные роли в иерархической модели

Разбиение малых групп на микрогруппы и элементарные группы поможет выявить дополнительные ресурсы, которые не вскрываются по отдельности ни в соционике, ни в социометрии. Как мы показывали выше, соционические, теоретические ранги **T** несут возможности пространства притяжений, т.е. относятся к **статической** категории. Социометрические, фактические рейтинги **F** показывают степени реализации притяжений, т.е. несут **динамический** характер.

При ортогональном размещении шкал рангов и рейтингов мы обнаруживаем новые аспекты и возможности распределения групповых ролей. Таких ролей может быть множество. Для наших целей за основу можно принять градацию, основанную на признаках сравнительной активности и коммуникационного потенциала консолидации. Тем самым выявляется фактическая иерархия диспозиций, которая синтезирует систему регуляции социального поведения в зависимости от степени потенциальной и реальной включенности члена группы в общественные отношения.

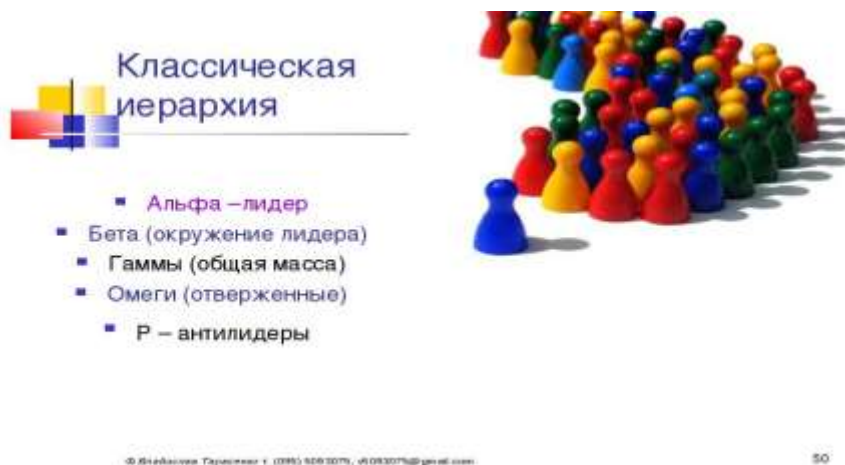
На этой основе мы разбиваем малую группу по каждой шкале на 3 части,. В результате получаем матрицу комплексных позиций членов, состоящую из 9 ячеек (Табл.1). Первая буква аббревиатуры отражает рейтинговый (спонтанный) статус, а вторая – ранговый (соционический) статус.

Таблица 1

Сочетания соционической и социометрической иерархий

| Рейтинг Ранг | Ведомый | Сотрудни- чающий | Лидер |
|-----------------|---------|---------------------|-------|
| Инсайдер | ВИ | СИ | ЛИ |
| Медиатор | ВМ | СМ | ЛМ |
| Аутсайдер | ВА | СА | ЛА |

Привяжем нашу матрицу комплексных ролей к классической иерархии ролей по Р. Шиндлеру [2]. Он выделил 5 групповых ролей: **α** (лидер), **β** (эксперт), **γ** (сотрудничающий), **ω** (ведомый, пассивный) и **P** (оппозиционер). Мы адаптировали список групповых ролей Шиндлера. Для этого мы расположили роли в двумерном пространстве по осям слева внизу - верх вправо в порядке повышения группового ожидания активности от своего члена (рейтинг) и коммуникативного потенциала (ранг). Список



Мы адаптировали список групповых ролей Шиндлера. Для этого мы расположили роли в двумерном пространстве по осям слева внизу - верх вправо в порядке повышения группового ожидания активности от своего члена (рейтинг) и коммуникативного потенциала (ранг). Список

Шиндлера расширился с 5 до 9 ролей. В результате влияния соционических нюансов появились подроли: две беты, три гаммы и два антилидера (таблица 2).

Матрица групповых ролей Шиндлера с учетом соционической иерархии

| Ранг Рейтинг | Ведомый | Сотрудничающий | Лидер |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Инсайдер | P1, протестант | $\beta 1$, координатор | α , доминирующий лидер |
| Медиатор | $\gamma 2-1$, изолированный | $\gamma 1$, активный исполнитель | $\beta 2$, реализатор |
| Аутсайдер | ω , отверженный | $\gamma 2-2$, обособляющийся | P2, заговорщик |

Отметим, что описываются не фактические роли, исполняемые человеком в коллективе, а варианты «потенциальных ямок» - ниш, попадая в которых член группы осваивается, реализует себя наиболее естественным образом. Время от времени, в других обстоятельствах и в других коллективах он попадает в иные ниши. Ролевая позиция диктует человеку его оптимальную модель поведения. Так, школьнику и студенту полезно набираться многообразного социального опыта, но не застревать и не акцентироваться только на одной из ролей (кроме лидерской).

Расшифровка комплексных ролей

Первой составляющей в комплексной роли мы поставим роль в рейтинге выбора, второй – роль в соционическом ранге.

Роль 1: α (альфа), Лидер – Инсайдер. Это Доминирующий Лидер.

*Potior est, qui prior est
Лучший тот, кто первый
Теренций*

Армейский аналог: **полководец**. Уильям Реддин дал такое определение: «Лидер - член группы, чей авторитет, власть и полномочия безоговорочно признаются остальными членами группы, готовыми следовать за ним» [1]. У Шиндлера: «В качестве «альфы» фигурирует тот член группы, установками и поведением которой группа чувствует себя представленной вовне, он является «лидером» группы. Роль «Альфа» имеет полную независимость, его цели являются целями группы. У него только одна действительная обязанность: он должен связывать свою судьбу с жизнью группы, он должен быть «одним из нас». Альфе не нужно чего-то доказывать, он может сразу действовать» [2].

Соционика добавляет: «Представителю роли «альфы» легче всех контактировать с большинством партнеров». В такой интерпретации лидер – инсайдер проявляет себя не только в том, что управляет и контролирует работу других людей. Он еще, на основании врожденной способности, налаживает межличностные контакты путем взаимовыгодных форм общения, концентрирует на себе потоки информации, быстро приспосабливается к изменениям в нормах поведения при работе. Он привлекателен для группы тем, что обладают самыми энергосберегающими каналами обмена информацией. Включение его в **роль лидера как стабильной, так и проектной (временной) группы** предполагает максимальную активность его самого и всей группы в условиях максимального комфорта при общении. Если к синтезу этих двух консолидирующих позиций добавить и формальное руководство, то такая группа может «горы свернуть».

Практически во всех классах школ мы наблюдали высокий процент таких **активных и продуктивных** «дважды лидеров» - до 20%. Для них коллектив класса – прекрасная площадка для развития других компонентов лидерства при условии настойчивой тренировок

ки. В то же время, среди взрослых (более 1500 чел по нашим наблюдениям) удалось выявить только 3% «чистых» лидеров, т.е. осознающих себя таковыми по критерию нацеленности на результат [14]. Это свидетельствует о том, что в обществе наблюдается тенденция утраты мотивации на лидерство по мере взросления личности. Очевидно, что в процессе развития в России малого бизнеса спрос на лидерский стиль жизни будет повышаться. Но пока он недостаточно востребован.

Реализованный лидер способен играть любую роль по ситуации, не упуская из виду главную цель, а за нею и сверх цель. Именно так проявил себя Карло Маури, легенда альпинизма – командного вида спорта, когда он пересек Атлантический океан на лодке «Ра» в составе команды Тура Хейердала. Его стиль сотрудничества во всех ролях буквально спасал группу в сложных конфликтогенных ситуациях.

Две подроли «беты»

На вторых ролях выступает пара близких экспертных ролей – два варианта «беты». Это важные роли для продуктивной командной работы. Связь «беты» с группой опосредована, она осуществляется через его личную, аффективную связь с «альфой». Для признания «беты» всей группой необходимо, чтобы его признал «альфа»,

Роль 2: $\beta 1$ (бета 1), сотрудничающий – инсайдер. Он же Координатор.

*В нужное время – в нужном месте
Девиз координатора*

Аналог: офицер штаба. Состыковывает части, координирует процессы, оптимизирует совместную работу.

Позицию «бета 1» занимает тот, кто может добиться уважения на основе особых коммуникативных способностей и отличных компетенций. Координатор особенно силен в управлении проектными работами. Он способен повелевать не сам по себе, а примером своей работы: «делай как я». Член команды в позиции «бета 1» консультирует группу и осуществляет ее предметное руководство. Он отстаивает свои взгляды убедительными аргументами и с таким же убедительным успехом. Эта роль делает упор, прежде всего, на аргументацию по существу. «бета 1» — это специалист и профессионал. Интерес к внешним контактам роль



проявляет постольку, поскольку те полезны делу. Его авторитет остается неоспоримым, если он располагает превосходящими знаниями в области, приоритетной для команды» [7]. В области своего общения он даже более независим, чем альфа. Альфе приходится прислушиваться к его советам. Он легко берет на себя **лидерство по ситуации**, но не претендует на захват лидерской позиции.

Роль 3: $\beta 2$ (бета 2), лидер – медиатор, он же Реализатор.

Наши действия чаще определяются нашим характером, чем нашими интересами.

П.Холл



Аналог: старший офицерский состав. Представитель этой группы нацелен на активное продвижение программы, проекта. При необходимости он берет на себя руководство частью задачи, либо ею всей в целом.

Бета 2 выглядит самодостаточным и не так связан близкими общениями в группе. Его связь с группой не такая непосредственная, как у «альфы». Она обусловлена открытой конкуренцией с «альфой». Но положение «беты 2» неустойчиво. Он нуждается в удержании признания. «альфа», который вынужден брать на себя ответственность за «бету 2», корректировать его действия. Если «бета» не может добиться необходимых результатов, «альфа» не оставляет его без поддержки. В противном случае «бета 2» проявит себя представителем скрытой антигруппы, т.е. антилидером. Он способен перехватить власть, и этим опасен для альфы.

Три подроли «гаммы»

«Гаммы» отвечают за внешне видимые достижения группы. Гамма является исполнителем, но при этом изолирован от процесса волеизъявления. «Альфа» ожидает от «гаммы», что тот будет мужественно противостоять противнику. Сам «гамма» связывает с этим процессом много эмоций. Кроме того, он ожидает, что «альфа» будет держать в узде «омегу», противопоставляющую себя групповой цели.

Роль 4: $\gamma 1$ (гамма 1), сотрудничающий – медиатор.

Он же Активный исполнитель.

Аналог: младший офицерский состав. Это представители основной рабочей подгруппы. По Морено это «Принятый».



*Semper in motu!
Всегда в движении!
Призыв на латыни*

Групповая роль «гаммы 1» - быть основной опорой, исполнительской командой для альфы и бетам. Каждый берет ответственность за реализацию своей, обособленной части программы. По Шиндлеру: «Позиция гаммы удобна анонимным членством, здесь можно оставаться безответственным. Все манифестирующиеся достижения группы осуществляет гамма, но зато гамма никак не обременена проявлением воли. Потому и свои усилия гамма переживает нетрудными. Но если наступает усталость, например, в результате чрезмерных требований, то первым начинается возмущаться именно гамма. Член, занимающий гамма-позицию, обращает свою агрессию на «омегу» с той же самой энергией, с которой он бы желал и мечтает направить агрессию на врага» [2].

Роль 5: $\gamma 2-1$ (гамма 2-1), ведомый – медиатор.
Близок к определению Морено: «Изолированный».

*Quomodo sedet sola civitas!
Как одиноко в многолюдном городе!
Библия, Плач Иеремии, 1.1*

Аналог, как и представитель подроли «гамма 2-2»: сержантский и старшинский состав. Он представляет многочисленную подгруппу инертных, **пассивных исполнителей**.



Он получает минимум внимания от других членов группы, Иногда даже круглый «Ноль». Он подчиняется мнению большинства. Подвержен риску становиться жертвой манипуляций со стороны представителей верхних уровней.

Часто «гамма 2-1» и сам остается безразличным к остальным членам коллектива. Но, обладая средним потенциалом консолидации в группе, может общаться сравнительно легко. Поэтому, если он начнет больше интересо-

ваться окружающими, они сами к нему потянутся. Если он относится к интровертам, то ситуация еще терпима. Но если в такой ситуации оказывается экстраверт, то руководителю надо принять серьезные меры, чтобы избежать опасности невротизации «гаммы 2-1».

**Роль 6: γ 2-2 (гамма 2-2), сотрудничающий – аутсайдер.
Он же «Обособляющийся».**

*Все непонятное таинственно,
и потому страшно.
А. Чехов.*

Принадлежит также, как и «гамма 2-1» к группе **пассивных исполнителей**. Обладая средним баллом признаваемости со стороны партнеров, он, тем не менее, оказывается на коммуникационной периферии, т.е. в окружении тех, с кем у него наибольшее количество отталкивающих отношений. Из-за этого «гамма 2-2» испытывают трудности понимания и напряжение в общении с другими.



Его охотно выбирают, а он зачастую не выбирает никого. Поэтому, чтобы уклониться от взаимодействия с ними он объективно нуждается в дистанцировании. Проецируя свой дискомфорт на всю группу, он стремится к одиночеству и держится в стороне от других. Его основная потребность - не быть включенным, но быть самодостаточным. Чтобы меньше зависеть от окружающих, он ограничивает свои потребности. Попытки других повлиять на его состояние и стиль жизни, чем-то помочь ему вызывают у него раздражение.

Он воспринимает это как давление, а свобода для него обладает самооценностью. Если он застревает в этом состоянии, то он противится всему, что соответствует принятым правилам и стандартам.

Еще одна особенность «гамма 2-2» как обособляющегося проявляется в чувстве собственного превосходства оттого, что «меня не понимают, а, значит, недооценивают мой талант, мою уникальность».

Две подроли антилидеров

Обычно антилидеры недовольны формальным лидером. Они собирают вокруг себя сторонников, которым тоже не нравится стиль управления лидера. Это люди, у которых не были удовлетворены притязания на лидерство, чувствуют себя изгоями. Они явно или подспудно формируют вокруг себя общество единомышленников и становятся их неформальными лидерами. Со временем оппозиционеры превращаются в реальных конкурентов формального лидера. До поры до времени конкуренция порождает здоровое стремление как лидера, так и антилидера действовать лучше. Расчет ставится на позитивную оценку критики и на оптимизацию решений задач. Но если антилидер несет в себе безусловный негативный настрой, то и конкуренция приобретает хронический негативный характер. Такая нездоровая конкуренция может расколоть группу, либо убить веру коллектива в обоих лидеров. Но и полностью бесконфликтная среда обречена на застой, на загнивание. В этих условиях задача управления группой заключается в поддержании здорового, конструктивного уровня конфликтности. Подроли антилидеров проявляются в двух вариантах: активный и пассивный.

Роль 7: P1, лидер – аутсайдер.

Это неформальный лидер, активный оппозиционер, он же **Протестант (Protestant - англ.)**.

*Si etiam omnes, ego non
Даже если все это сделают, я - нет
Евангелие от Матфея, 26.33:*

Представитель этой роли - лидер в рейтинге, невзирая на то, что по соционическим причинам ему трудно найти взаимопонимание с большинством членов группы. Легко берет на себя роль антилидера - дезорганизатора, выступающего против доминирующего лидера.



Группа, которая находится в движении, вынуждена реагировать на энергичную и безальтернативную критику, ведь на первый взгляд критика «P1» вполне логична и уместна. Но критикуя, предлагай! А как предложить, если тебя трудно понять? В результате действие группы замедляется, а в выигрыше остается только один человек – антилидер.

Он показал свой точёный ум и незаурядные знания. А конкуренты подпирают. Он агрессивно защищает свой статус любыми путями, Но его судьба – постепенная сдача позиций. Важно, чтобы это происходило с пользой и для группы, и для него.

Протестант перспективен на первых ролях в области **демонстрации своих уникальных талантов**. Поскольку он находится в соционической пространственной изоляции, то в составе группы он достигает наибольших успехов в импульсном режиме общения. Его задача: предоставлять партнерам не процессы, а видимые результаты – презентации своих идей, шагов, талантов.

Роль 8: P2, ведомый – инсайдер.

Это скрытый оппозиционер, он же **Заговорщик (Plotter – англ.)**.

Он тоже недоволен своим статусом.

*Люди непризнанные мстят миру
за унижительность своего положения
высокомерием суждений.*

О.Бальзак

Представитель роли заговорщика незаметно (даже для себя) спланирует сторонников вокруг своей личности за счет лидерства по легкости общения. И в этой роли, общаясь на общепонятном языке, он легко становится манипулятором - популистом. В отличие от лидера, «P2» располагается в стороне от активных действий, находится на периферии. Будучи незамеченным, и находясь в стороне, он постоянно критикует все, что происходит вокруг. При этом он сам не действует, не принимает решений и, следовательно, не ошибается. Его критика практически не улучшает процесса. Наоборот, она всегда его тормозит.



При конструктивном варианте развития он, плавно перемещаясь в статус социального лидера, проходит по шагам через роль активного сотрудничающего. Этот процесс идет медленно, а в постоянном школьном классе – годами, о чем свидетельствует наша статистика [13].

У заговорщика относительно проблемный статус. Человек испытывает большой дискомфорт от невостребованности. Но здесь же спрятан весомый ресурс – **роль прилежного ученика**. Требуется искусство менеджера по персоналу, а в школе – классного руководителя, психолога и профориентатора.

Надо выявить в человеке – «P2» индивидуальный талант в области ведущих функций его социотипа и помочь превратить талант - потенцию в важную и востребованную компетенцию. А еще – поручать ему **координирующие, коммуникационные, посредни-**

ческие роли возрастающей сложности в соответствии с его ведущими соционическими функциями.

Роль 9: ω (омега), ведомый – аутсайдер.

Аналог: рядовой солдат, самый пассивный исполнитель.

По Морено это «Отверженный».



Скорбная пассивность цепляется за свои лишения и не противопоставляет им полноты силы.

Г.Гегель

Он нацелен лишь на выполнение своего маневра, подвержен низкой самооценке. Он подсознательно нуждается в отдаленных коммуникативных дистанциях и получает отверженность. Находясь в состоянии **ком-**

фортного дискомфорта, «омега» не стремится активно изменить свой статус. Опасен предельный случай, когда его не выбирает вообще никто.

Омега-позиция может быть названа антипозицией. Тот, кто занимает ее, становится мальчиком для битья, идентифицирующимся с «противником» группы. «Функция противника является персонификацией таких членов группы, которые заставляют сплотиться остальную группу. На такую позицию хорошо подходят новички, бездарности, тревожные и неуверенные люди. «Омега» обладает качествами, которые действительно подходят врагу или являются таковыми в представлениях группы, единственно чего не хватает «омега», так это силы врага. Так что не может удивлять проигрыш «омеги» в случае конфликта, очевидно в этом и состоит динамическое значение омеги» (1, 311).

С большой вероятностью смирившиеся такие «дважды ведомые» - клиенты психологов. Они становятся самоуглубленными и зачастую занижают свою самооценку по двум причинам. С одной стороны, их не признает сообщество. С другой стороны, они сами с трудом находят общий язык, перегружаясь отталкивающими соционическими отношениями. Часто в «омегах» можно обнаружить **скрытые большие таланты**. Особенно, в интровертах. Но экстраверты - аутсайдеры и смирившиеся со статусом ведомых это нонсенс. Если смириться с их ролью ведомых, они так и останутся на обочине социума. Но если «омегам» поручать уникальные **индивидуальные роли**, например, **экспертов**, оценивающих групповые действия и их результаты, то они могут повысить свою самооценку, и их непременно заметят. Можно создавать интересные для группы проекты, в которых «омега» сможет проявить свои качества как специалиста - функционального лидера на основе его первых двух функции социотипа.

Что следует ожидать от представителей девяти ячеек

Стержнем группы выступает ряд ячеек, размещенных по диагонали таблицы 2: Доминирующие Лидеры α - Активные Исполнители $\gamma 1$ - Отверженные ω . Им присуща некая **естественная иерархия**, в которой социометрические роли близки или совпадают с соционическими. Как мы показали в работе [13], чем больше в группе таких членов, тем естественнее распределяются роли, тем комфортнее общая обстановка и более сплоченной оказывается группа.

- Наибольший консолидирующий вклад в групповую деятельность вносят члены трех ячеек из правого верхнего угла: Доминирующий Лидер (α), Координатор ($\beta 1$) и Реализатор ($\beta 2$). Они составляют ядро, локомотив всей группы. Им легко достигать внимания и взаимопонимания со всей группой. Они способны легко реализовать свою притягательность, конвертируя ее в организацию событий.
- На втором месте по эффективности вклада выступают члены ячейки Активный Исполнитель ($\gamma 1$). Они социально активны и имеют соционически обусловленную

гармоничную среду в пространстве приема – передачи информации с другими членами.

- Периферийное место досталось трем ячейкам нижнего левого угла: Изолированный ($\gamma 2-1$), Обособляющийся ($\gamma 2-2$), Отверженный (ω). Это самая **пассивная** часть всей группы. Ее члены, как правило, либо замыкаются и смиряются со своим маргинальным положением, либо ищут себя во внешней среде.
- Пара ячеек состоящая из Протестантов **P1** и Заговорщиков **P2**, относится к проблемным. У всех них **противоестественно** обострены статусные рассогласования. Так, соционика предлагает человеку центральную роль инсайдера, но его никто не выбирает. Или наоборот, окружение желает поставить человека в центр внимания, но он не может установить атмосферу легкого общения. Поскольку члены этих групп наиболее мотивированы на изменения внутренней и внешней среды, то их можно рассматривать как своеобразные ресурсные центры всей группы.

Лидерские роли социотипов в функциональной модели

Распределение ролей происходит как в статичной группе (рабочий коллектив, учебная группа), так и в динамичной (временная проектная группа). Но в любом случае распределение ролей – динамичный процесс. Соционика позволяет оптимизировать процесс адаптации личности ко всем видам групповой деятельности.

В упрощенном виде групповые роли социотипов описал В.Гуленко [9]. Он предложил вариант, отраженный в таблице 3.

Неформальные роли типов по Гуленко

Таблица 3

| Социотипы | | Неформальная роль |
|-----------|-----|-------------------|
| ЛСЭ | СЛЭ | Двигатель |
| ЭИЭ | ИЭЭ | Мотиватор |
| СЭЭ | ЭСЭ | Контактор |
| ИЛЭ | ЛИЭ | Инноватор |
| ЛСИ | СЛИ | Координатор |
| СЭИ | ЭСИ | Оформитель |
| ЭИИ | ИЭИ | Гармонизатор |
| ИЛИ | ЛИИ | Эксперт |

Р. М. Белбин описал восемь базовых деловых ролей, которые могут играть члены коллектива [2.5]. Это «председатель (координатор)», «организатор (формирователь)», «исполнитель (человек компании)», «новичок со свежим взглядом (генератор идей)», «оценщик (критик)», «снабженец (разведчик ресурсов)», «душа коллектива (внутренний коммуникатор)», «отделочник (контролер)». В дальнейшем он ввел девятую роль «специалиста», выделив для него область высокой компетенции в узкой области. С точки зрения соционики эту роль может исполнять представитель любого социотипа, достигший высот эксперта в отдельных нюансах проекта или в главной производственной функции стабильного коллектива. В своих работах Белбин исходил из теории Y, где взгляд на работника предполагает, что работа для него естественна и приятна. Он обладает значительным потенциалом творца и хозяина своей жизни, у которого свобода находится в гармонии с ответственностью. Основным стимулом такого человека является стремление к самореализации и сотрудничеству. Максимальный результат получается тогда, когда природные качества человека, данные ему от рождения, достигают вершин развития в процессе долгого и упорного труда. Белбин полагает, что в команде вне зависимости от ее численности должны быть представлены все роли. Если какая-то роль отсутствует, то велик риск дефектов в работе. Опыт практики неудачных попыток работы неполными командами подтверждает этот тезис.

Гуленко и Молодцов адаптировали перечень Белбина, предложив свой вариант описания 8-ми ролей среди социотипов [11]. Авторы объединили некоторые из социотипов в

группы, находящиеся в отношениях квазитождественных, заказных, полной противоположности, деловых. Мы скорректировали объединения, создав пары на едином основании: принадлежности к одному клубу (исследователи, управленцы, социалы, гуманитарии) и к одной вертности. Такие пары находятся в отношениях квазитождества, в которых клубные роли близки, участники дополняют друг друга по признаку статика – динамика и поэтому конкуренция между ними умеренная и взаимоподдерживающая.

Французский ученый Э. де Боне (<http://www.b17.ru/blog/20342/>) предложил в качестве критериев лидерства использовать 14 вариантов ролей. Мы предприняли попытку уместить эмпирические схемы Белбина и Боне в прокрустово теоретическое ложе соционики. Мы воспользовались их моделями и заполнили все роли, которые выполняют различные социотипы, становясь лидерами по ситуации как в постоянных коллективах, так и на разных стадиях проектов. В частности, в списке Боне не нашлось места тем, кто слабо виден на фоне жесткого, расчетливого бизнес - мира. Для заполнения таблицы всеми 16-ю социотипами мы включили два интровертных типа, ориентированных на человека и его физическую среду: Посредник (СЭИ) и Хранитель (ЭСИ). Пара заняла новую нишу «Дизайнер группы». В нишу «Душа группы» мы ввели Гуманиста (ЭИИ) на роль духовника и Лирика (ИЭИ) на роль вдохновителя. Это их законное место в традиционной модели «Тело – Душа – Дух. Объединенная таблица ролей, структурированная по соционически непротиворечивым основаниям, приведена в таблице 4.

Разумеется, роль реального человека, представителя социотипа, не ограничивается каким-то одним типом лидерства, но в этой роли он реализует свои задатки, подаренные Природой, по максимуму.

Основной ценностью введения различий типов лидерства в проектной деятельности выступает своевременная передача «эстафетных палочек» лидерства по цепочке процедур и этапов с минимумом «завихрений» - возвратов на предыдущие этапы.

Примечание. В таблицах от 4-1 до 4 -8 в левых столбцах цитируются формулировки из работы Гуленко - Молодцова, в правых столбцах - из работ Боне. Все – с минимальными уточнениями, которые мы сочли уместными. В таблице 4-6 применены наши собственные трактовки.

Таблица 4-1

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

| | | |
|---|------------|---|
| <p>Отличается тем, что лучше всех определяет цели и задачи организации. Обладает обычно здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется, он редко способен выдать неожиданные идеи. Гораздо более примечателен тем, что является "человеком с характером": его подход к делу и к людям всегда упорядочен и основан на самодисциплине. Часто обладает личным обаянием и авторитетом. Способен заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права. Он занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво, как бы небрежно.</p> | СЛЭ, Лидер | <p>ЛИДЕР ГРУППЫ Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Формальное и неформальное лидерство — его естественное состояние, он обладает врожденными лидерскими качествами.</p> |
| <p>Его собственный вклад в дело состоит в том, что он определяет приоритеты и управляет дискуссией. Если должно быть принято решение, он, дав возможность высказаться всем, твердо и однозначно принимает такое решение.</p> <p>Он отчетливо понимает и ясно видит, в какой области деятельности группы каждый из ее членов силен, а в какой слаб, и направляет внимание и усилия людей на те вопросы, в разрешении которых они могут принести наибольшую пользу.</p> | | ЛСЭ, Управитель |

НОВИЧОК СО СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ

| | |
|---|--|
| <p>Будучи включенным в состав безынициативной и неэффективной группы, он способен резко улучшить результаты ее деятельности. "Новичок" поставляет группе оригинальные идеи, мысли и предложения. Если группа вязнет в трудностях, то именно "Новичок", скорее всего, начнет искать совершенно новый подход к проблеме. Интересуясь крупными вопросами и фундаментальными проблемами, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Довольно ершист в споре, в критике других и в защите своих позиций.</p> <p>Опасность "Новичка" заключается в том, что он может слишком много творческой энергии отдавать идеям, захватившим его воображение, но вовсе не отвечающим потребностям группы и ее целям. Но именно от "Новичка" исходит живая искра.</p> | <p>ИЛЭ, Искатель</p> <p>Отличается ориентацией на новые задачи, содействием передовому, интуицией, синтезом знаний, самокритичностью; Если группа вязнет в трудностях, то именно "Генератор идей" скорее всего начнет искать совершенно новый подход к проблеме (творчество с чистого листа).</p> |
| | <p>ЛИЭ, Предприниматель</p> <p>СЛЕДОПЫТ</p> <p>Обладает способностью к самостоятельным действиям, т. е. автономии. Авангардист, склонный к авантюризму. Экспериментатор, действует методом проб и ошибок. Его предложения и решения относятся к инновационному типу в условиях ограниченных ресурсов (креативность).</p> |

Таблица 4-3

ОФОРМИТЕЛЬ РЕШЕНИЙ

| | |
|---|---|
| <p>Выступает лидером в деле выполнения конкретно поставленной задачи. Его основное дело состоит в том, чтобы придать четкую форму самой деятельности группы и ее результатам. Он всегда следит за всеми хитросплетениями дискуссии, он старается объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект, он настоятельно стремится протолкнуть принятие решения по этому проекту и начать быстрее действовать.</p> <p>"Оформитель" полон нервной энергии, он эмоционален, импульсивен и нетерпелив, он склонен опережать других, иногда придирчив, быстро разочаровывается и впадает в уныние. Он легко задирает коллег и мгновенно реагирует на выпады по своему адресу. Иногда бывает вспыльчив, но не злопамятен.</p> <p>Переубедить его могут только результаты. Его напористость, носящая характер принуждения, всегда направлена на достижение целей коллектива. Жаждет действия, притом немедленного. Лично он стремится быть первым, не любит неясности, нечеткости мышления. Заставляет дело идти вперед.</p> | <p>ЭСЭ, Энтузиаст</p> <p>КОММУНИКАТОР</p> <p>Его отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Он умеет создавать праздничную атмосферу.</p> |
| | <p>СЭЭ, Политик</p> <p>ОРГАНИЗАТОР ГРУПП</p> <p>Его отличительной чертой является знание психологии своих последователей. Он лучше всего подходит для управления людьми в малых группах и презентаций на широкой публике.</p> |

РАЗВЕДЧИК РЕСУРСОВ

| | | |
|---|------------------------------|--|
| <p>Этот человек сразу вызывает к себе расположение, он любит общество, очень раскован и общителен. Многое, если не все в его жизни, сразу же вызывает его интерес. Склонен так же быстро бросать дела и занятия, как стремительно за них хвататься. Имея множество контактов за пределами группы, он постоянно приносит в нее новую информацию, сообщения о всяческих новостях. Он может затрачивать слишком много времени на дела и занятия, интересные для него, но не имеющие никакого отношения к целям группы. Тем не менее, его роль очень велика: он предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.</p> | <p>ЭИЭ, Наставник</p> | <p>ПРОДАВЕЦ ИДЕЙ</p> <p>Предприимчив, обладает креативностью и способностью к контролю своих, а также чужих эмоций во всем диапазоне – от восторга до трагедии.</p> |
| | <p>ИЭЭ, Советник</p> | <p>РЕАКТОР</p> <p>Активно и разумно критически реагирует на идеи других, что позволяет популяризировать их в среде своих последователей. Обладая видением и предвидением качеств, людей, формирует команды;</p> |

Таблица 4-5

ПРАКТИК-ОРГАНИЗАТОР

| | | |
|---|------------------------------|---|
| <p>Может хорошо организовывать практическое выполнение заданий. Преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Его интересуется то, чего практически можно достигнуть, а главный его вклад в общее дело в том и состоит, что планам группы он придает реальную, выполнимую форму. Сортирует и классифицирует цели и разрабатывает технологию - последовательность выполнения поставленных задач. Обладает сильным характером, внутренней дисциплинированностью и логичным подходом к проблемам.</p> <p>Склонен несколько теряться в неустойчивых, быстро меняющихся ситуациях. Работает эффективно, методически и систематически. Иногда ему не хватает гибкости. Скептически относится к идеям, которые нельзя воплотить на практике. Очень хорошо координирует совместную деятельность группы: если кто-то из членов группы понятия не имеет, что же в конце концов было решено и какие действия ожидаются лично от него, ему следует обратиться в первую очередь к "Практику-организатору".</p> | <p>ЛСИ, Инспектор</p> | <p>ИСПОЛНИТЕЛЬ. Самый рациональный тип лидеров. Его отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, предъявлять требования. Очень любит порядок во всем. Принуждает всех выполнять графики и укладываться в сроки.</p> |
| | <p>СЛИ, Мастер</p> | <p>ДОВОДЧИК</p> <p>Это обычно человек очень аккуратный, спокойный, внимательный к мелочам и подробностям. Очень хорошо прорабатывает детали дела, начатого другими. Тщательный и добросовестный человек. Проявляет скепсис на начальном, формуляционном этапе проекта. Склонен утрачивать перспективу общей цели и увязать в мелких, малозначачих деталях. Тем не менее его стремление все доводить до конца для группы исключительно полезное качество.</p> |

ДУША ГРУППЫ

| | | |
|---|-----------------------------|---|
| <p>Самый чуткий и чувствительный из всех членов группы. Он лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег, об их личной жизни. Он приятен в общении, скромен, ненавязчив - словом, это цемент, связывающий группу. Новую идею, выдвинутую кем-то другим, он будет развивать и реализовывать, а не отвергать. Он способствует раскованности, установлению единства, дружбы и гармонии отношений. Он уравнивает трения и разногласия, которые могут вызвать исполнители других "ролей". Хотя в обычное время его личный вклад в общее дело не так очевиден по сравнению с другими, отсутствие его сразу становится заметным и влияет на дело отрицательно, особенно во время неприятностей и стрессов.</p> | <p>ЭИИ, Гуманист</p> | <p>ДУХОВНИК Уступчив, сплачивает коллектив одним своим присутствием. При внешней мягкости обладает нестигаемым внутренним стержнем. Проповедник Божьей милостью.</p> |
| | <p>ИЭИ, Лирик</p> | <p>ВДОХНОВИТЕЛЬ Обладает даром увлекать группу мечтой, повышать эмоциональный заряд и работоспособность.</p> |

Таблица 4-7

ДИЗАЙНЕР ГРУППЫ

| | | |
|---|------------------------------|--|
| <p>Идеальный менеджер по управлению персоналом. Он настроен на социальную деятельность, в которой учтены конкретные потребности каждого члена группы. Имеет эстетическое чутье и использует его для создания эмоционального и физического комфорта. Внимателен к каждой мелочи как в состоянии других участников, так и в управлении внутригрупповыми отношениями. Создает и поддерживает атмосферу коллективной поддержки. Принимает близко к сердцу как позитивные, так и негативные аспекты отношений. Умеет поддерживать в группе доброжелательный и ровный подход. В то же время владеет большим спектром отношений - как напряженных, конфликтных, так и расслабленных, умиротворенных. Ему легче действовать точечным методом, обращаясь к тем, с кем установил более тесные, долговременные связи. Его сила в искренности.</p> <p>Ему нелегко разглядеть альтернативные варианты, но если они группой выявлены, то может оценить их практическую и эффективность. Обладает здравым смыслом: высказывает свое мнение после того, как убедится в его обоснованности и безошибочности. Внимателен к деталям. Дорожит своей репутацией и внимателен к авторитету других членов группы. В процессе мозгового штурма может хорошо переформулировать и фиксировать предложения и решения. Умеет поддерживать интерес в дискуссии, приводя группе аргументы практической пользы и реального результата.</p> | <p>СЭИ, Посредник</p> | <p>ДИПЛОМАТ Легко контактирует с сотрудниками и клиентами. Может отстаивать свое мнение, использует диалоги и персонафицировано разрешает проблемы;</p> |
| | <p>ЭСИ, Хранитель</p> | <p>ХРАНИТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ Умеет собирать информацию, знает, где ее можно найти и как использовать. Чувствует себя в группе уверенно, если заранее подготовился и овладел запасом аргументов и фактов.</p> |

СОВЕТНИК

| | | |
|---|---------------|---|
| <p>От "Советника" требуется высокий коэффициент интеллектуальности, он должен быть хладнокровным, уравновешенным. По характеру он серьезен и очень интересен. Его отличает не выдвижение творческих идей, а взвешенный и бесстрастный анализ. Именно он скорее всего не даст коллективу увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Он медлителен в принятии решений. Главное его достоинство заключено в умении поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное количество сложных печатных материалов, в умении давать оценку суждениям и предложениям других. Иногда он выбирает неподходящее время и место для своих критических и скептических замечаний, делает это бестактно и обескураживающе. Но он незаменим для коллектива: его суждения почти никогда не бывают ошибочными.</p> | ИЛИ, Критик | <p>СИНТЕЗАТОР Умеет выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет ему использовать нетрадиционные подходы;</p> |
| | ЛИИ, Аналитик | <p>ИССЛЕДОВАТЕЛЬ Может получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты.</p> |

Такты лидерских ролей социотипов в проектах

*А теперь слово предоставляется начальнику транспортного цеха
М. Жванецкий*

Общество будущего все больше отдаляется от иерархического стиля управления постоянным коллективом и переходит к проектному стилю. Разумеется, представитель любого социотипа может принимать и принимает участие в проекте на любой его стадии и в любом качестве. Но группа – команда вправе ожидать от него принятия ответственности в качестве лидера на разных стадиях проекта, а в некоторых видах деятельности – и постоянного лидерства.

Управление содержанием проекта осуществляется в следующем порядке процессов:

- Инициация (признание необходимости идеи и принятие решения о выполнении). Здесь лидерами выступают представители «**Новичков со свежим взглядом**». **Искатель** генерирует идеи, часто бессистемные, хаотичные. **Предприниматель**, как **следопыт**, выслеживает дичь: выявляет области потребностей потенциального заказчика будущего продукта.
- Планирование (определение целей и критериев успеха, разработка рабочих схем). Эстафету лидерства подхватывают **Советники**. **Критик** вычленяет наиболее важное и реализуемое, **синтезирует** образ проекта, очищенного от лишнего. **Аналитик** возглавляет группу **исследования** возможностей, рационализирует и планирует содержание проекта, детализирует промежуточные цели и критерии их достижения.
- Исполнение (управление временем, координация исполнителей и ресурсов). Поскольку здесь требуется энергия, настойчивость и умение справляться с непредсказуемыми осложнениями, на первый план выходят **Председатели**. Из них **Лидер** эффективен на начальном этапе процесса исполнения. Он берет на себя силовые, прорывные функции, быстро реагируя на перемены в обстоятельствах. **Управитель** силен как **организатор отлаженного процесса** на завершающем, стабильном этапе.
- Управление (корректирующие воздействия на процессы). Наступает такт **Практиков - организаторов**. **Инспектор** осуществляет контроль за **исполнением** и отклонениями от планов - графиков. **Мастер** берет на себя функцию **доводчика**, берет на себя ответственность за качество и завершенность каждого этапа и проекта в целом.
- Завершение (формальное подведение к финалу). На этой стадии в лидеры могут выходить **Дизайнеры групп** и **Оформители решений**. **Энтузиаст** и **Хранитель** силь-

ны в оформлении документов. **Политик** – в презентации Проекта и его продукта заказчику. **Посредник** может возглавить группу для ведения сложных и конфликтных переговоров (кстати, с этой ролью хорошо справляется **Лирик**). В случае обострения ситуации с внешней средой и с аварийной «зачисткой» недоделок, может снова понадобиться услуга **Лидера и Инспектора**.

Существуют виды деятельности, длящиеся в непрерывном, фоновом режиме в течение всего проекта:

- Управление персоналом. Поскольку проектная деятельность отличается от линейной, директивной, то на лидерские позиции выходят типы с мягким стилем управления: специалист по формированию команд **Советник (ИЭЭ)– Реактор** и амортизатор межличностных столкновений **Гуманист – Духовник**
- Управление рисками. Из гуманитариев здесь лидерами могут стать **Лирик – Вдохновитель** и **Наставник - Продавец идей**;
- Управление качеством. Здесь первенство – за скрупулезной парой - **Хранителем и Инспектором**.

Таким образом, мы видим, что все социотипы могут принимать участие в проектах, занимая лидерские позиции на разных стадиях и в своих профессиональных областях.

Выводы

Эффективная работа группы основана на разумном и осознанном сочетании двух моделей управления - иерархической и функциональной. Выявление объективных ролей позволяет человеку избежать ролевых трудностей и конфликтов при необходимости удовлетворять требованиям сразу нескольких ролей. В том числе, это важно при смене окружающей среды – изменении состава семьи, места учебы, работы, в быстротекущей проектной деятельности.

Каждый человек всю жизнь поднимается по ступеням в пространстве своего ближайшего и перспективного развития как индивид и как социальная личность. Естественная социализация происходит методом «Step by step», шаг за шагом. При этом полезно оптимизировать свое поведение и отношение к объективной роли в соответствии с соционическими законами. Школьный психолог или учитель может влиять на изменение внутригрупповых позиций отдельных школьников ради положительных перемен. Он может поочередно провести «проблемных» учеников – Заговорщиков и Протестантов через альфа-позицию, чтобы помочь им раскрыться. Или он может наделить школьника, находящегося в положении омега, ролью специалиста. Для этого он нацеливает группу в том направлении, в котором «омежнику» будет доступна роль гаммы, или даже беты. Ведомому, прежде, чем выйти в лидеры, приходится тренироваться в ролях сотрудничающего.

Опыт лидерского стиля жизни позволяет человеку воспринимать себя как хозяина в любой ситуации. Смена лидерства в группе воспринимается уже не как перехват власти, но как передача эстафетной палочки.

Литература

1. Reddin W. J. Managerial Effectiveness. McGraw-Hill, 1970.
2. Schindler R. Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe (Основные принципы психодинамики в группе) / Psyche, 11, 1957/58. 308-314
3. The nine Belbin Team Roles. - <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>.
4. Бандура А. Теория социального научения. - СПб.: Евразия, 2000.
5. Белбин. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. Издательство: НРРО, 003
6. Войтик И.М, Социальная психология. Учебное пособие. – Новосибирск, Сибирский институт управления, 2013.
7. Геллерт Манфред, Новак Клаус. Все о командообразовании: руководство для тренеров.– Москва – СПб.: Вершина 2007.

8. Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика, 2005.
9. Гуленко В.В. Гуманитарная соционика.- М.: Черная белка, 2009.
10. Гуленко В.В., Молодцов А.В. Введение в соционику. Метод. рекомендации.- Киев, ВЗУУП, 1991.
11. Обозов Н. Интенсивная подготовка менеджера Роли и коммуникация в группе <https://marketing.wikireading.ru/737>.
12. Руднев А. Социализация индивида: сущность, формы и этапы Теория социологии. [socupr.blogspot.ru>blog-post_786.html](http://socupr.blogspot.ru/blog-post_786.html)2009.
13. Саратовкин В.Д., Христо О.В. Статьи по соционике, Соционика и социология. Часть 4. -<http://суперкадры.рф/doc/pdf/socsociol-2.pdf>.
14. Саратовкин В.Д., Христо О.В. Статьи по соционике, Соционика: диалектические подтипы Часть 1. Признаки подтипности. - <http://суперкадры.рф/doc/pdf/socsociol-2.pdf>.