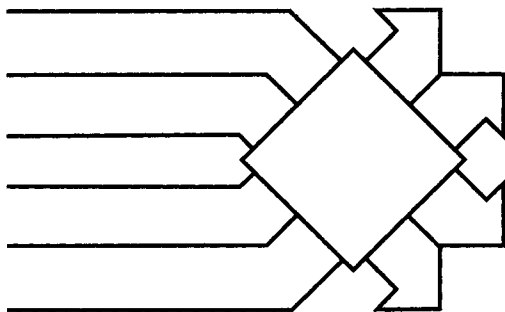


***В.В. АВДЕЕВ***

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ**



**Москва**  
**"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"**  
**2002**

УДК 658.012.61(075.8)

ББК 65.050.2я73

A18

Рекомендовано кафедрой психологии управления  
Московского городского психолого-педагогического института  
в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по специальностям:  
«Экономика и управление на предприятии» (060800),  
«Государственное и муниципальное управление» (061000),  
«Менеджмент организации» (061100), «Управление персоналом» (062100),  
«Социальная антропология» (350100), «Социология» (020300),  
«Психология» (020400)

*РЕЦЕНЗЕНТЫ:*

**Ю.В. Синягин,**

доктор психологических наук, профессор,  
директор экспертно-консультационного центра  
оценки и аттестации госслужащих Российской академии  
государственной службы при Президенте Российской Федерации

**А.В. Погодина,**

кандидат психологических наук,  
заведующая кафедрой психологии управления  
Московского городского психолого-педагогического института

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	13
<b>Введение</b> .....	15
<b>Глава 1</b>	
<b>КОМАНДА</b> .....	19
Формирование деятельностно ориентированной сплоченности .....	20
Фрагмент процедуры согласования приоритетов стратегических интересов .....	22
Использование ценностных ориентаций и регуляторов орга- низационного поведения в управленческой деятельности .....	30
Тест для измерения ценностных ориентаций руководителя .....	31
Тест для измерения ценностных регуляторов организационного поведения .....	40
Ресурсы, обусловленные формально-динамическими свойствами индивидуальности .....	58
Тест для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта .....	59
Личностные ресурсы, обусловленные темпераментом .....	75
Личностные ресурсы пар подтипов темперамента .....	89
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	89
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	90
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	92
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	93
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	95
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	96
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	98
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ...	99
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	101
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	102
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	103
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	105
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	106
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	108
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	109
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	110
Тест для измерения подтипа темперамента .....	112

**Глава 2****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОБИДЧИВОГО»  
ИЛИ «НЕСПОКОЙНОГО» ХОЛЕРИКА** ..... 129

«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик ..... 130

«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..... 131

«Спокойный» или «размеренный» флегматик ..... 132

«Агрессивный» или «возбудимый» холерик ..... 133

«Оптимистический» или «активный» холерик ..... 134

«Старательный» или «пассивный» флегматик ..... 135

«Обидчивый» или «неспокойный» холерик ..... 136

«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик ..... 137

«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник ..... 138

«Надежный» или «целенаправленный» флегматик ..... 139

«Живой» или «беззаботный» сангвиник ..... 140

«Общительный» или «открытый» сангвиник ..... 141

«Поддающийся настроению»  
или «импульсивный» холерик ..... 142

«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик ..... 143

«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик ..... 144

«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик ..... 145

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды* ..... 147**Глава 3****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «АГРЕССИВНОГО»  
ИЛИ «ВОЗБУДИМОГО» ХОЛЕРИКА** ..... 153

«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик ..... 154

«Живой» или «беззаботный» сангвиник ..... 155

«Надежный» или «целенаправленный» флегматик ..... 156

«Обидчивый» или «неспокойный» холерик ..... 157

«Поддающийся настроению»  
или «импульсивный» холерик ..... 158

«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик ..... 159

«Агрессивный» или «возбудимый» холерик ..... 160

«Старательный» или «пассивный» флегматик ..... 161

«Общительный» или «открытый» сангвиник ..... 162

«Спокойный» или «размеренный» флегматик ..... 163

«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..... 164

«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник ..... 165

«Оптимистический» или «активный» холерик ..... 166

«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик ..... 167

«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик ..... 168

«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик ..... 169

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды* ..... 171

**Глава 4**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ПОДДАЮЩЕГОСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНОГО» ХОЛЕРИКА</b> .....	177
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	178
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	179
«Миролобивый» или «вдумчивый» флегматик .....	180
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	181
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	182
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	183
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	184
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	185
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	186
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	187
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	188
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	189
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	191
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	192
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	193
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	194
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	196

**Глава 5**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОПТИМИСТИЧЕСКОГО» ИЛИ «АКТИВНОГО» ХОЛЕРИКА</b> .....	201
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	202
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	203
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	204
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	205
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	206
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	207
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	208
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	209
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	210
«Миролобивый» или «вдумчивый» флегматик .....	211
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	212
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	213
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	214
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	215
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	216
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	217
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	219

**Глава 6**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОБЩИТЕЛЬНОГО» ИЛИ «ОТКРЫТОГО» САНГВИНИКА</b> .....	224
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	225
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	226
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	227
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	228
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	229
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	230
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	231
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	232
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	233
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	234
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	235
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	236
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	237
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	238
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	239
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	240
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	242

**Глава 7**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «РАЗГОВОРЧИВОГО» ИЛИ «ДОСТУПНОГО» САНГВИНИКА</b> .....	248
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	249
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	250
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	251
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	252
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	253
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	254
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	255
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	256
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	257
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	258
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	259
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	260
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	261
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	262
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	263
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	265
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	266

**Глава 8****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ЖИВОГО»  
ИЛИ «БЕЗЗАБОТНОГО» САНГВИНИКА**

«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	273
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	274
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	275
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	276
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	277
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	278
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	279
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	280
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	281
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	282
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	283
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	284
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	285
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	286
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	287
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	288
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	290

**Глава 9****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ЛЮБЯЩЕГО УДОБСТВА»  
ИЛИ «ИНИЦИАТИВНОГО» САНГВИНИКА**

«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	296
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	297
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	298
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	299
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	300
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	301
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	302
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	303
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	304
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	305
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	306
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	307
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	308
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	309
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	310
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	312
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	313

**Глава 10**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «СПОКОЙНОГО» ИЛИ «РАЗМЕРЕННОГО» ФЛЕГМАТИКА</b> .....	319
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	320
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	321
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	322
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	323
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	324
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	325
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	326
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	327
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	328
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	329
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	330
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	331
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	332
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	333
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	334
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	336
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	337

**Глава 11**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «НАДЕЖНОГО» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО» ФЛЕГМАТИКА</b> .....	343
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	344
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	345
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	346
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	347
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	348
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	349
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	350
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	351
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	352
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	353
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	354
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	355
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	356
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	357
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	358
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	360
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	361



**Глава 12**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «МИРОЛЮБИВОГО» ИЛИ «ВДУМЧИВОГО» ФЛЕГМАТИКА</b> .....	367
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	368
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	369
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	370
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	371
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	372
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	373
«Миротлюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	374
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	375
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	376
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	377
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	378
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	379
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	380
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	381
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	382
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	383
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	385

**Глава 13**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «СТАРАТЕЛЬНОГО» ИЛИ «ПАССИВНОГО» ФЛЕГМАТИКА</b> .....	391
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	392
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	393
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	394
«Миротлюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	395
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	396
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	397
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	398
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	399
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	400
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	401
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	402
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	403
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	404
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	405
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	406
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	407
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	409

**Глава 14**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «НЕОБЩИТЕЛЬНОГО» ИЛИ «СДЕРЖАННОГО» МЕЛАНХОЛИКА .....</b>	<b>415</b>
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	416
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	417
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	418
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	419
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	420
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	421
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	422
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	423
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	424
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	425
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	426
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	427
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	428
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	429
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	430
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	431
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды .....</i>	<i>433</i>

**Глава 15**

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ТРЕЗВОГО» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКОГО» МЕЛАНХОЛИКА .....</b>	<b>439</b>
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	440
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	441
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	442
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	443
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	444
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	445
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	446
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	447
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	448
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	449
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	450
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	451
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	452
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	453
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	454
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	456
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды .....</i>	<i>457</i>

**Глава 16****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «РИГИДНОГО»****ИЛИ «НЕПОДАТЛИВОГО» МЕЛАНХОЛИКА ..... 463**

«Агрессивный» или «возбудимый» холерик ..... 464

«Надежный» или «целенаправленный» флегматик ..... 465

«Живой» или «беззаботный» сангвиник ..... 466

«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик ..... 467

«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик ..... 468

«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..... 469

«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик ..... 470

«Общительный» или «открытый» сангвиник ..... 471

«Старательный» или «пассивный» флегматик ..... 472

«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник ..... 473

«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик ..... 474

«Спокойный» или «размеренный» флегматик ..... 475

«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик ..... 476

«Поддающийся настроению»

или «импульсивный» холерик ..... 477

«Обидчивый» или «неспокойный» холерик ..... 478

«Оптимистический» или «активный» холерик ..... 479

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 481***Глава 17****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ТРЕВОЖНОГО»****ИЛИ «РАЗДРАЖЕННОГО» МЕЛАНХОЛИКА ..... 487**

«Обидчивый» или «неспокойный» холерик ..... 488

«Спокойный» или «размеренный» флегматик ..... 489

«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..... 490

«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик ..... 491

«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик ..... 492

«Живой» или «беззаботный» сангвиник ..... 493

«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик ..... 494

«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник ..... 495

«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик ..... 496

«Общительный» или «открытый» сангвиник ..... 497

«Старательный» или «пассивный» флегматик ..... 498

«Надежный» или «целенаправленный» флегматик ..... 499

«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик ..... 500

«Оптимистический» или «активный» холерик ..... 501

«Агрессивный» или «возбудимый» холерик ..... 502

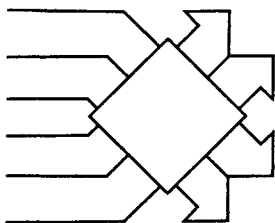
«Поддающийся настроению»

или «импульсивный» холерик ..... 504

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 505*

**Глава 18**

<b>ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ЛЮБОЙ ПАРЫ С ДРУГИМИ ПАРАМИ .....</b>	<b>511</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>515</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>519</b>
<i>Приложение 1. Фрагмент теста для измерения ценностных ориентаций руководителя .....</i>	<i>519</i>
<i>Приложение 2. Фрагмент теста для измерения ценностных регуляторов организационного поведения .....</i>	<i>520</i>
<i>Приложение 3. Фрагмент теста для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта .....</i>	<i>521</i>
<i>Приложение 4. Фрагмент теста для измерения подтипа темперамента .....</i>	<i>524</i>
<i>Приложение 5. Психологический механизм творчества .....</i>	<i>528</i>
<i>Приложение 6. Адекватное восприятие информации .....</i>	<i>531</i>



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Специалисты в области управления персоналом давно пришли к выводу, что успех деятельности любой организации всецело зависит от того, насколько осознанно ее персонал реализует поставленные перед собой цели (в литературе нередко говорят об осуществлении миссии организации). Согласно исследованиям, проведенным в 2001 г. российской Ассоциацией менеджеров, около 70% из числа опрошенных менеджеров считают, что основная задача руководителя организации заключается в создании работоспособного коллектива. Мобилизации человеческого капитала можно добиться только при учете психологических особенностей личностей, объединенных в коллектив, – команду.

Предлагаемое пособие является составным элементом ориентированного на практику комплекса знаний, объединяющего продуктивные методологические принципы; содержательные концептуальные схемы, в которых «схватываются» развитие личности, группы, организации, среды функционирования организационной структуры, среды обитания, разработанной автором школы психологической оптимизации развития в профессиональной, внутриличностной и межличностной сферах жизнедеятельности.

Изложенные в книге материалы представляют собой эффективный инструмент, позволяющий управленческой команде и внутрифирменному консалтингу:

с одной стороны, развивать стратегию деятельности организации в условиях наибольшего благоприятствования;

с другой – создать условия, способствующие органичному становлению организации и *осознанию* ею себя в качестве эффективно функционирующего элемента общественной системы;

с третьей – достичь совместимости культуры управления, адекватной современной ситуации в российской действительности, с мировой управленческой культурой.

Ставя вопрос о создании эффективной, психологически совместимой команды (окружения), В.В. Авдеев концентрирует

внимание читателя преимущественно на таких управленческих ситуациях, в которых деятельность людей опосредуется функционально-ролевым взаимодействием и тесно переплетается с общением. Именно в таких ситуациях автор усматривает источник и вместе с тем средство эффективного развития и личности, и группы, и организации.

В поле зрения автора оказываются общение в деятельности, деятельность в общении, эмоциональная сфера психики и темперамент, оптимизация личностного развития и деятельности. В рамках «академических» исследований, выполненных социальными психологами и исследователями личностного развития, подобный подход давно уже утвердился. Однако ориентированных на практику разработок такого рода все еще немного. И разработки В.В. Авдеева составляют приятное исключение из общей традиции игнорировать либо деятельность, либо общение.

Вообще ориентация на «академическое» знание, о котором «с удовольствием» забывают многие практические психологи, попытка объединить теоретическую и практическую психологию – другая немаловажная черта данного издания. В нем синтезированы достижения общей и социальной психологии, психологии управления и другие научно-практические направления. При этом рассматриваются те основные психологические ресурсы, которые, с одной стороны, обуславливают вектор, содержание, характер протекания и эффективность деятельности, а с другой – способствуют развитию как на личностном и групповом уровнях, так и на уровнях организации среды функционирования организационной структуры и среды обитания.

Дать реальные знания читателю, объединить их в обучающий комплекс, обеспечить эффективность его применения в качестве учебного пособия для оптимизации использования человеческих ресурсов в психологической и управленческой практике – такова была основная задача, которую решал автор в ходе подготовки настоящей книги. Именно в этом качестве, мы надеемся, она заинтересует читателя как в условиях вуза, так и при самостоятельном использовании корпусом управленцев.

Член-корреспондент РАО, доктор психологических наук

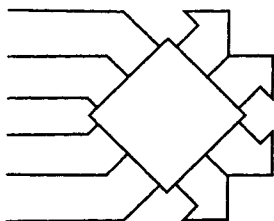
*М.Ю. Кондратьев*

Член-корреспондент РАО, доктор психологических наук

*В.А. Петровский*

Профессор, доктор философских наук

*А.И. Пригожин*



## ВВЕДЕНИЕ

Независимо от того, в какой должности вы работаете, вы всегда член команды. Каждая группа лиц, работающих в структурных подразделениях организации, представляет собой команду. Персонал организации, распределенный по ее организационной структуре, также является командой.

Организационная структура предназначена для реализации задачи существования организации (иногда говорят – выполнения ее миссии) и стратегии ее развития в среде функционирования. Базовым условием повышения эффективности деятельности и развития является оптимизация деятельности и развития ее управленческой команды, персонала, претворяющего в жизнь разработанную стратегию. Очевидно, что эта эффективность во многом зависит от психологической совместимости личностей, входящих в команду.

Поэтому под управленческой командой следует понимать *группу психологически совместимых лиц, объединенных стратегическим интересом, концептуально-технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определенным правилам.*

Успешность реализации стратегии развития организационной структуры во многом зависит от эффективности ее сотрудничества как с другими организационными структурами, так и внутри самой организации, однако прежде всего она зависит от эффективной, психологически совместимой управленческой команды\*. Именно последнее обуславливает рентабельную оптимизацию

---

\* То есть согласованными приоритетами стратегических интересов как на интегрированном уровне, в форме целевых управленческих политик, так и на дифференцированном – в виде показателей оценки результатов деятельности по проведению этих политик уже на функционально-ролевом уровне.

применения человеческих ресурсов и предполагает эффективное использование ресурсов (как личностных, так и опосредованных межличностными отношениями), с одной стороны, каждого члена команды, а с другой – персонала в целом (и в его взаимодействии внутри организации, и в среде функционирования оргструктуры). И тем самым может делать персонал одной из составляющих рентабельности функционирования структуры.

Опыт показывает, что именно соединение ресурсов единства приоритетов и психологической установки с личностными ресурсами играет важную роль в развитии организации\*. Далее в книге сочетание этих составляющих человеческого капитала конкретизируется как на уровне их психологического содержания, так и на уровне технологии их применения в процессе формирования управленческой команды.

Указанные ресурсы обуславливаются:

во-первых, деятельностно ориентированной сплоченностью, опосредуемой согласованностью приоритетов стратегических интересов, а также особенностями проявления «ценностных ориентаций в управленческой деятельности» и «ценностных регуляторов организационного поведения»;

во-вторых, формально-динамическими свойствами индивидуальности, проявляющимися спецификой реализации поведенческих актов;

в-третьих, темпераментом, определяющим как предрасположенность к решению определенного типа задач (выполнению определенных видов работ) и доминирующую мотивацию эмоциональной сферы психики, так и типические отношения (межличностные отношения между двумя индивидами), которые опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективных ведущих и продуктивных ведомых.

Указанные ресурсы образуют важные психологические предпосылки, составляющие *первоочередные* психологические ресурсы (ресурсы *первой очереди*). Именно они обеспечивают поддержание деятельностно ориентированного командообразующего вектора, что позволяет, образно говоря, видеть «за деревьями лес».

---

\* Это отмечает, например, К.А. Спицина (Спицина К.А. Главные руководители японских компаний: практика работы. – М.: Финансы и статистика, 1999). В настоящей книге тоже большое внимание уделяется работе с приоритетами, в частности, процедуре их согласования как на интегрированном, так и на дифференцированном уровнях.



В то же время в настоящем пособии большое внимание уделяется рассмотрению особенностей создания управленческой команды для каждого подтипа темперамента, к которому может относиться *Учредитель* команды\*. При этом описывается специфика организации *адресного* взаимодействия команды с другими управленческими командами и с персоналом в целом, что позволяет оптимально задействовать в организации:

с одной стороны, личностные ресурсы (способствующие успешному выполнению конкретных видов деятельности) как всего персонала, так и каждого (отдельно взятого) участника совместной деятельности;

с другой – психологические ресурсы межличностных отношений, в том числе и с целью оптимизации взаимодействия, и прежде всего адекватного проявления участников совместной деятельности в ролях и эффективного ведущего, и продуктивного ведомого (как в командном взаимодействии, так и в ином).

Именно благодаря представленным в пособии методикам создана возможность применения *главных* (в том числе и генотипических) человеческих ресурсов (как личностных, так и опосредованных межличностными отношениями)\*\*.

Все это дает возможность сформировать эффективную, психологически совместимую управленческую команду, члены которой непротиворечиво дополняют друг друга своими самыми сильными сторонами, представляющими их *главные* ресурсы.

Поэтому материал в главах 2–17, характеризующий межличностные отношения *Учредителя* команды с возможными партнерами, излагается по степени важности.

Вначале описываются характеристики отношений *Учредителя* с наиболее предпочтительными кандидатами, которые могут составить с ним эффективную, психологически совместимую управленческую команду.

Затем представлены рекомендации по развитию отношений с теми, с кем *Учредителю* целесообразно взаимодействовать через посредство лиц, состоящих с ними в продуктивных отношениях.

---

\* Здесь открываются равные возможности быть эффективным *Учредителем* команды для личности с любым подтипом темперамента.

\*\* Фрагменты тестов для использования на практических занятиях даны в конце книги (прилож. 1, 2, 3, 4).

Тем самым раскрываются, с одной стороны, предпосылки, обуславливающие успешное выполнение определенных видов деятельности, включая и управленческую (см. соответствующие разделы в гл. 1), с другой – стилевые особенности построения конструктивных межличностных отношений с *окружающими* людьми как на орбитах *близкого* и *периодического* общения, так и на орбите *событийного* общения.

Все это образует комплекс психологических предпосылок, составляющих психологические ресурсы *первой очереди*, которые способствуют созданию необходимых и достаточных условий для функционирования команды в режиме наибольшего психологического благоприятствования\*.

Книга может служить учебным пособием (ее содержание отвечает требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования 2000 г. [направление 521500 «Менеджмент» (психология личности; межличностные отношения; психология малых групп; межгрупповые отношения; организационное поведение, управление человеческими ресурсами; управленческое консультирование; развитие персонала и др.) и ОПД. Ф. 14 «Социальная психология» № 235 ГУМ – СП (социальные роли; общение как взаимодействие; групповое развитие; прикладные направления социальной психологии и т.п.)] и соответствует учебным программам, в рамках которых автор книги ведет преподавание в вузах и академиях психологического и управленческого профиля). Изложенные в ней положения, наряду с применением в преподавательской деятельности, можно использовать также и в организационно-психологическом консультировании торговых и производящих компаний, промышленно-финансовых и банковских структур, а также других организаций и предприятий. Кроме того, она является составной частью комплекса психологических ресурсов, используемых для оптимизации жизнедеятельности (подробнее об этом см. в *Заключении*).

\* Дополнительные комплексы ресурсосодержащих психологических предпосылок (составляющих *дополнительные* ресурсы – ресурсы *последующих очередей*, которые способствуют как расширению возможностей функционирования команды в режиме наибольшего психологического благоприятствования, так и трансформированию этих возможностей на персонал в целом) могут быть созданы на базе книги: В.В. Авдеев. Оптимизация жизнедеятельности. – М., 2001. Подробнее об этом см. в *Заключении*.



## КОМАНДА

Основополагающим фактором, способствующим повышению эффективности деятельности организации и личностному развитию, является управленческая команда. Именно команда способствует оптимизации управления деятельностью персонала и эффективному применению психологических ресурсов, которые обуславливаются:

с одной стороны, деятельностно ориентированной сплоченностью, опосредуемой согласованностью приоритетов стратегических интересов, а также особенностями проявления «ценностных ориентаций в управленческой деятельности» и «ценностных регуляторов организационного поведения»;

с другой – формально-динамическими свойствами индивидуальности, проявляющимися в специфике реализации поведенческих актов;

с третьей – темпераментом, определяющим как предрасположенность к решению определенного типа задач (выполнению определенных видов работы) и доминирующую мотивацию эмоциональной сферы психики, так и типические межличностные отношения, которые способствуют успешному взаимодействию в ролях эффективных ведущих и продуктивных ведомых.

Все это позволяет Личности, прежде всего, успешно самореализоваться (в том числе и с учетом проявления собственных особенностей в командной работе в качестве члена команды), а также успешно реализовать индивидуальный подход к участникам командной деятельности, обуславливающий продуктивную работу каждого.

Для формирования такой команды важно выполнить ключевые условия.

Во-первых, создать предпосылки к образованию деятельностно ориентированной сплоченности, то есть согласовать приоритеты стратегических интересов на интегрированном и дифференцированном уровнях. Выявить особенности проявления «ценностных ориентаций в управленческой деятельности» и «ценностных регуляторов организационного поведения». Сформулировать общие правила командного взаимодействия.

Во-вторых, выявить для каждого участника командной деятельности (или кандидата в члены команды) специфику реализации поведенческих актов и подтип темперамента. Вместе взятые, они определенным образом влияют на характер межличностных отношений и опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективного *ведущего* и продуктивного *ведомого*.

В-третьих, распределить командные роли и сопутствующие им функции с учетом ресурсов (как личностных, так и опосредованных межличностными отношениями) каждого члена команды.

Рассмотрим теперь (с целью уяснения предметного содержания основных составляющих психологических ресурсов в качестве ключевых условий) каждую составляющую.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ СПЛОЧЕННОСТИ**

Одним из основных условий (факторов), эффективно влияющих на процесс командообразования, является овладение технологией достижения психологической совместимости, которая, с одной стороны, увеличивает продуктивность межличностного взаимодействия, чем опосредует повышение эффективности деятельности организации, а с другой – повышает надежность как межличностных отношений, так и функционирования организационной структуры.

Выполнению такого условия на уровне межличностного взаимодействия способствует согласованность приоритетов жизненных стратегий участников взаимодействия, а на уровне организации – согласованность приоритетов стратегических интересов, которые обуславливают формирование деятельностно ориентированной сплоченности, и тем самым содействуют созданию си-

стемообразующей, то есть базовой, психологической совместимости – становлению ресурса первого порядка\*.

Именно это является главной предпосылкой более эффективного использования психологической совместимости второго порядка (наращивающего системообразующий ресурс) и дальнейшей оптимизации применения психологических ресурсов\*\*.

Если наличие совместимости первого порядка можно сравнить с построенным домом, то присутствие совместимости второго порядка – с его эксплуатацией, в ходе которой регулярно и качественно производится текущий и капитальный ремонт.

Лишь комплексное применение психологических ресурсов, организованных в метатехнологию (оптимизации их использования), дает возможность объединить лиц экспертной квалификации (одновременно являющихся носителями латентных высокопродуктивных личностных ресурсов) в совместимый организм – эффективный и рентабельный инструмент реализации деловых проектов. Только в этом случае человеческие ресурсы становятся фактором, который может существенно влиять на повышение рентабельности тех или иных проектов.

Для иллюстрации процедуры, обуславливающей достижение базовой психологической совместимости, рассмотрим ее фрагмент, в котором она применяется с целью согласования приоритетов стратегических интересов.

---

\* В то же время единство приоритетов стратегических интересов, с одной стороны, имеет глубоко психологическую природу, с другой – отвечает требованиям профессиональной этики.

В той части, где «этика вырабатывает нормы, стандарты, требования для определенных видов деятельности» (Ботавина Р.Н. *Этика деловых отношений*. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 3), именно согласованность этих приоритетов является моральным ориентиром, который направляет деловые отношения в «рентабельное» русло и обуславливает возможность эффективного управления результативностью деятельности персонала. Последнее отвечает также и положениям современного подхода к управлению персоналом (*performance management*), основанном на индивидуальном совершенствовании сотрудников.

\*\* К факторам второго порядка в той или иной мере относятся последующие составляющие психологических ресурсов, рассматриваемых в настоящей книге.

## ФРАГМЕНТ ПРОЦЕДУРЫ СОГЛАСОВАНИЯ ПРИОРИТЕТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ

В целях оптимизации управления деятельностью персонала посредством данной процедуры внедряется хорошо зарекомендовавший себя *цикличный* мониторинг согласования приоритетов стратегических интересов, обуславливающих продуктивность функционирования организации\*.

Согласованные на интегрированном (табл. 1.1) и дифференцированном (табл. 1.2) уровнях приоритеты способствуют формированию деятельностно ориентированной сплоченности, которая составляет своего рода несущую основу системообразующего психологического ресурса организационной структуры.

На первой стадии *цикла* уточняется приоритетность основных задач (целевых управленческих политик), посредством которых реализуется, например, целевая программа оптимизации управления деятельностью персонала структуры: состав основных задач, ресурсы, сроки получения результатов и головные подразделения, ответственные за выполнение задач (табл. 1.1).

На второй стадии *цикла* уточняются частные задачи (включая функции и операции), реализующие основные задачи данной программы: исполнители, сроки готовности и критерии оценки результатов *в привязке* к принятым на первой стадии приоритетам (табл. 1.2).

Выработанная *система* критериев оценки результатов *в привязке* к принятым на первой стадии приоритетам способствует образованию адекватной мотивации персонала. Подкрепляемая соответствующим комплексом стимулов (премиальной оплатой труда и иными поощрениями) *система* критериев может эффективно и адресно стимулировать выполнение работ:

---

\* Жизнь цикла определяется временными границами действия принятых приоритетов.

В рамках этих границ данная приоритетность может быть получена на основе анализа сочетания факторов, отражающих, с одной стороны, полезность бизнеса, с другой – его результативность, с третьей – минимизацию рисков, обусловленных как защищенностью бизнес-программ и конъюнктурой производимых Продуктов/Услуг, так и наличествующими средствами их продвижения на рынке.

Таблица 1.1

**Целевая программа**  
**«Оптимизация управления деятельностью персонала»**

Основные задачи (целевые управленческие политики)	Требуемые ресурсы				Формы готовности		№ подразделений*
	Финансовые	Человеческие	Технические	Информационные	Промежуточная (дата)	Окончательная (дата)	
Основная задача 1...							
Основная задача 2...							
Основная задача 3...							
Основная задача 4...							
Основная задача 5...							

\* Главное подразделение выделяют, подчеркивая его порядковый номер.

Таблица 1.2

**Целевая программа**  
**«Оптимизация управления деятельностью персонала»**

Частные задачи, функции, операции	Наименование подразделения исполнителя (см. табл. 1.5)			Показатели оценки	
	Исполнители* (см. табл. 1.5)	Формы готовности (сроки выполнения)			
		Промежуточная (дата)	Окончательная (дата)	Измеряемые	Неизмеряемые
Частная задача 1.1.					
Функция 1.1.1.					
Операция 1.1.1.1.					
Функция 1.6.2.					
Операция 1.6.2.1.					
Частная задача 7.4.					
Функция 7.4.1.					
Операция 7.4.2.					
Функция 7.4.5.					
Операция 7.4.5.1.					

\* Главные исполнители подчеркиваются.

теми, кто обеспечивает осуществление целевой программы;  
теми, кто обеспечивает решение основных задач;  
теми, кто обеспечивает решение частных задач;  
теми, кто обеспечивает выполнение функций;  
теми, кто обеспечивает исполнение операций.

В целом это способствует, с одной стороны, повышению продуктивности функционирования организационной структуры, с другой – предупреждению эффекта угасания ее рентабельности.

Предложенный инструментальный подход позволяет адекватно реагировать на обстоятельства, сопутствующие управленческой деятельности, и обеспечивают преодоление *бессубъектности* в управлении результативностью субъектов индивидуальной и групповой деятельности. Таким образом реализуется возможность использования в управлении преимуществ, присущих рефлексивным процессам, которые обуславливают развитие субъектно-деятельностной парадигмы как в психологии управления, так и в менеджменте в целом\*.

Для иллюстрации рассмотрим согласование приоритетов в части решения основной задачи: «Привлечение ресурсов» (табл. 1.3 и 1.4)\*\*. При этом, наряду с *основными* приоритетами (обозначенными в таблицах ранговыми позициями), важно поддерживать и *сопутствующую* приоритетность, обусловленную функционированием звеньев взаимодействия:

- 1) с внешними структурами;
- 2) в границах партнерского пространства с другими структурами;
- 3) в границах структуры;
- 4) в границах каждого отдельно взятого структурного подразделения.

---

\* Подробнее об этом см. Международный научно-практический междисциплинарный журнал «Рефлексивные процессы и управление», том 1, июль–декабрь 2001, № 1. Публикации: Лепского В.Е., Лефевра В.А. и Дж. Адамса-Веббера, Петровского В.А. и др.

\*\* В целях более рационального использования площадей табл. 1.1–1.4 формируется табл. 1.5, в которой наименования подразделений и фамилиям исполнителей поставлены в соответствие коды (например, римские цифры – наименования подразделений, арабские – фамилии исполнителей).



Таблица 1.3

## «Привлечение ресурсов»

Задачи (управленческие политики)	Требуемые ресурсы				Формы готовности (сроки выполнения)		№ под- разде- лений- испол- нит.*
	Финан- совые	Чело- вече- ские	Техни- ческие	Ин- форма- цион- ные	Про- межу- точная (дата)	Окон- чатель- ная (дата)	
Задача 1...							
Задача 2...							
Задача 3...							
Задача 4...							
Задача 5...							

\* Главное подразделение выделяют, подчеркивая его порядковый номер.

Таблица 1.4

## «Привлечение ресурсов»

Функции, операции	Наименование подразделения исполнителя (см. табл. 1.5)			Показатели оценки	
	Исполни- тели* (см. табл. 1.5)	Формы готовности (сроки выполнения)			
		Промежу- точная (дата)	Оконча- тельная (дата)	Измеряе- мые	Неизме- ряемые
Функция 1.1.					
Операция 1.1.1.					
Функция 4.1.					
Операция 4.1.1.					
Операция 4.1.4.					

\* Главные исполнители подчеркиваются.

Таблица 1.5

## «Привлечение ресурсов»

Подразделения		Исполнители		Примечание
Наименование	Код	ФИО	Код	

Именно на сбалансированное соблюдение *основной и сопутствующей* приоритетности, с ориентацией на **результат**, направляются усилия руководителей всех уровней\*.

И в заключение о приоритетах, обуславливающих характер функционирования структурных подразделений, оптимального с точки зрения баланса безопасности и эффективности реализации деловых проектов.

Здесь, с позиции взвешенной меры риска, определяются оптимальные соотношения «типовых признаков» *целенаправленного* или *целеустремленного* функционирования подразделений.

Эти признаки образуют «системные признаки», которые могут поддерживать оптимальный баланс безопасности и эффективности.

Именно такой баланс определяет соотношение удельных весов «типовых признаков» в приведенных ниже «системных признаках»:

- а) «“целостности” и “самостоятельности”»;
- б) «“выгоды крупного” и “выгоды малого”»;
- в) «“наемничества” и “предпринимательства”»;
- г) «“денег учредителей” и “денег подразделений”»;
- д) «“ответственности структуры” и “ответственности работника”»;
- е) «“отношений личных” и “отношений деловых”».

При этом больший удельный вес левой составляющей системного признака будет обуславливать более высокую безопасность, соответствующую *целенаправленному* функционированию. Больший же удельный вес его правой составляющей будет обуславливать более высокую эффективность, соответствующую *целеустремленному* функционированию.

Это, в свою очередь, влияет и на соответствующие требования к персоналу, так как в целенаправленной (менее рискованной) системе функционирования структурных подразделений большим спросом пользуется исполнительность, а в целеустремленной (более эффективной) – инициативность.

---

\* Как правило, *сопутствующие* приоритеты совпадают с *основными*. Однако в реальном времени могут возникать конфликты интересов. Именно в условиях определенных ограничений и востребуется искусство маневра ресурсами, так как здесь требуется взвешенное применение средств воздействия, адекватное управленческой ситуации.

С целью создания безопасных условий для дрейфа структурных подразделений в сторону увеличения эффективности их деятельности важно уделять *должное внимание* одной из главных задач *управленческой политики безопасности*: «Разработке и мониторингу комплекса мер, направленных на упреждающее обеспечение защищенности ресурсов».

Таким образом могут обуславливаться особенности взаимопонимания/взаимонепонимания.

Во-первых, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, то есть аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции: *A/1, B/1, B/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции: *A/2, B/2, B/2, Г/2*).

Во-вторых, спецификой информационно-психического взаимодействия:

с предметной средой (через подфункции *A/1, A/2*);

с социальной средой (через подфункции *B/1, B/2*);

с объектной средой (через подфункции *B/1, B/2*);

с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).

(Подробнее об этом см. с. 78–82.)

По завершении *первой очереди* проектной работы предполагается плавный переход к выполнению его *второй очереди*, которая включает:

Во-первых, корректировку положений о подразделениях (службах), адекватную проведению соответствующей управленческой политики. Здесь же подготавливаются дополнения к типовым должностным инструкциям *с вектором на результат*.

Во-вторых, совершенствование системы мотивации деятельности персонала (задействованного в проведении управленческой политики), *адекватной* принятым приоритетам.

При этом параллельно выполнению *профессиографической* работы по трансформации управленческой политики (через посредство задач в функции, а в случае целесообразности и в операции, в том числе и с учетом минимизации алгоритма их реализации)\*, проводятся также работы:

---

\* Профессиографическая работа проводится в направлении проектирования функционально-ролевой основы складывающегося взаимодействия:

во-первых, с целью решения поставленных задач как на уровне функций и алгоритма их осуществления, так и на уровне операций и алгоритма их выполнения, т.е. на технологическом уровне реализации деятельности;

- по поиску и найму недостающего персонала;
- по обучению персонала как с целью его функционально-ролевой адаптации, так и для повышения квалификации;
- по разработке критериев *оценки* промежуточных и окончательных результатов деятельности (как *ее* измеряемой составляющей, так и неизмеряемой)\*;
- по совершенствованию системы мотивации деятельности персонала.

В то же время в процессе осуществления работ по оптимизации управления деятельностью персонала создаются ВЦГ (временные целевые группы):

---

во-вторых, для трансформации функционально-ролевой основы взаимодействия в согласованные функционально-ролевые ожидания его участников:

а) на уровне функций (образующих функциональное поле совместной деятельности) и алгоритма их выполнения;

б) на уровне операций (способствующих реализации взаимодействия на конкретных участках функционального поля совместной деятельности) и алгоритма их выполнения.

Таким образом обуславливается достижение согласованности функционально-ролевых ожиданий участников взаимодействия и формирование групповой сплоченности. Это может внести весомый вклад как в надежность функционирования персонала, так и в продуктивность его деятельности.

Кроме того, здесь набирается своего рода «критическая масса» важных и достаточных предпосылок к системному применению психологического механизма творчества. Подробнее об этом механизме см. в Приложении 5.

\* Данные критерии дифференцируют принятые в интегрированном виде согласованные приоритеты стратегических интересов в конкретные показатели результатов деятельности.

Кроме того, приоритетные ценностные ориентации руководителя опосредованно проявляются выраженными ценностными регуляторами организационного поведения, а приоритетные ценностные регуляторы организационного поведения, в свою очередь, опосредованно проявляются выраженными ценностными ориентациями руководителя. При этом, вместе взятые, названные установки опосредуют повышенную мотивацию определенных жизненных целей-ценностей (Авдеев В.В. Оптимизация жизнедеятельности. – М., 2001, гл. 2, раздел 2.2), а повышенная мотивация определенных жизненных ценностей опосредованно проявляется приоритетными ценностными ориентациями руководителя и выраженными ценностными регуляторами организационного поведения.

Таким образом, в целом, выраженные установки характеризуют индивидуальное проявление психологической установки личности как в управленческой деятельности, так и в иных сферах жизнедеятельности.

ВЦГ по проведению целевых управленческих политик;

ВЦГ по совершенствованию системы мотивации.

Они формируются как из числа должностных лиц и специалистов структурных подразделений, так и из специалистов (адекватной целям группы квалификации), привлекаемых извне.

Кроме того, на этом этапе могут формироваться управленческие политики, сопутствующие реализации целевых программ, такие как: маркетинговая; клиентская; консалтинговая; ассортиментная; кадровая; аудит персонала\*; диверсификационная и др.

Одновременно выполняется работа по наращиванию в команде психологических ресурсов, положительно влияющих на процесс командообразования. К ним прежде всего относятся ресур-

---

\* Под аудитом персонала понимается системное измерение меры адекватности персонала требованиям реализации стратегии развития структуры и подготовка его до уровня, отвечающего требованиям продуктивного осуществления стратегии, включая и поддержание единства приоритетов стратегических интересов. Приведение данной политики предполагает решение таких задач, как:

1. Определение насущных (необходимых и достаточных) качеств – задающих функциональные требования к должностным лицам (руководителям, специалистам) и адекватных деятельности содержанию ведущих приоритетов в реализации стратегии деятельности организационной структуры (с дрейфом от целенаправленного функционирования к целеустремленному).

2. Разработка системы критериев и шкал оценок (учитывающих *приоритеты* в реализации стратегии) эффективности деятельности структурных подразделений. Данная система используется в качестве методологической основы для взвешенного стимулирования должностных лиц и специалистов. Она отвечает требованиям эффективной реализации стратегии, а также применяется для тестового отбора и последующего психологического развития персонала. При этом, наряду с тестовыми показателями, способствующими профессиональному и карьерному росту, определяются и признаки экспертной компетенции (образование, квалификация, опыт и т.п.), которые обуславливают концептуально-технологическое мышление.

Кроме того, в развитие указанных задач, уже на уровне конкретных подразделений и с учетом специфики их деятельности могут быть поставлены такие задачи как:

– определение главных качеств должностных лиц, адекватных деятельности содержанию ведущих *приоритетов*.

– разработка критериев и шкал оценок результатов деятельности должностных лиц (стимулирующих активное проявление их главных качеств), методологической основой выработки которых будет служить система критериев и шкал оценок.

сы, которые несет с собой применение в команде предметного знания о ценностных ориентациях и ценностных регуляторах организационного поведения ее участников в управленческой деятельности.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И РЕГУЛЯТОРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Практическое значение этих ресурсов в том, что они – с учетом свойств психологической установки – опираются на те ее составляющие, которые имеют прямое отношение к решению управленческих задач, так как определяют индивидуальную управленческую концепцию того или иного участника командной деятельности и дают возможность соединить эти ресурсы в общей концепции и эффективно использовать их в управленческой деятельности\*.

Таким образом, могут быть созданы предпосылки к осознанию, с одной стороны, общих групповых ориентаций, а с другой, – индивидуальных ценностей и потенциальных ролей партнеров по командному взаимодействию.

Указанные психологические установки можно выявить посредством теста для измерения ценностных ориентаций руководителя и теста для измерения ценностных регуляторов организационного поведения.

---

\* Индивидуальная управленческая концепция опирается на высоко и средне выраженные установки и тем самым оптимизирует их применение в решении управленческих задач.

Более подробно о ценностных ориентациях руководителя и ценностных регуляторах организационного поведения см. научно-практические сборники Института психологии Российской академии наук (под редакцией Журавлева Г.Л.), М., 2002. Публикации Кабаченко Т.С.: «Ценностные ориентации как отражение противоречий организационной среды»; «Методики»; «Ценностные регуляторы организационного поведения». Тезисы Российского психологического общества, М. 2002. Кабаченко Т.С. «Личностные предпочтения в системе организационных ценностей и индивидуально-психологические особенности».

## ТЕСТ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ\*

### Инструкция.

Оцените сравнительную значимость некоторых умений и способностей руководителей. Для этого, прочтя два описания, находящиеся под определенным номером, вычеркните в регистрационном бланке рядом с этим номером букву («А» или «Б»), соответствующую тому описанию, которое, по **Вашему мнению**, является более важным для успешного выполнения Вашей работы.

***Внимание!** Отдельные описания будут повторяться неоднократно, но их сочетание в парах будет каждый раз иным.*

№	А	Б
1	Умение находить решения в нестандартных ситуациях	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
2	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
3	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск
4	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
5	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте
6	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
7	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
8	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте

\* Автор теста Кабаченко Т.С.

Продолжение

№	А	Б
9	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
10	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
11	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
12	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
13	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
14	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
15	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
16	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
17	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
18	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
19	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
20	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей



Продолжение

№	А	Б
21	Умение рассматривать каждую экономическую проблему в широком социальном контексте	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их вне-служебные отношения
22	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
23	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
24	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
25	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
26	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
27	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
28	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
29	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
30	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
31	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
32	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их вне-служебные отношения

Продолжение

№	А	Б
33	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
34	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
35	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
36	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
37	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
38	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
39	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
40	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
41	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
42	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
43	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
44	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск

Продолжение

№	А	Б
45	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
46	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
47	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
48	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения
49	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
50	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
51	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
52	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
53	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
54	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
55	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными

Продолжение

№	А	Б
56	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
57	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
58	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
59	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
60	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения
61	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
62	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
63	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск
64	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте
65	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
66	Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям

## РЕГИСТРАЦИОННЫЙ БЛАНК

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

1 А Б, 2 А Б, 3 А Б, 4 А Б, 5 А Б, 6 А Б, 7 А Б, 8 А Б, 9 А Б, 10 А Б, 11 А Б,  
12 А Б, 13 А Б, 14 А Б, 15 А Б, 16 А Б, 17 А Б, 18 А Б, 19 А Б, 20 А Б, 21 А Б,  
22 А Б, 23 А Б, 24 А Б, 25 А Б, 26 А Б, 27 А Б, 28 А Б, 29 А Б, 30 А Б, 31 А Б,  
32 А Б, 33 А Б, 34 А Б, 35 А Б, 36 А Б, 37 А Б, 38 А Б, 39 А Б, 40 А Б, 41 А Б,  
42 А Б, 43 А Б, 44 А Б, 45 А Б, 46 А Б, 47 А Б, 48 А Б, 49 А Б, 50 А Б, 51 А Б,  
52 А Б, 53 А Б, 54 А Б, 55 А Б, 56 А Б, 57 А Б, 58 А Б, 59 А Б, 60 А Б, 61 А Б,  
62 А Б, 63 А Б, 64 А Б, 65 А Б, 66 А Б.

## КЛЮЧИ К ПАРНЫМ СРАВНЕНИЯМ

Проявление ориентации:

I. На стратегический анализ, в том числе:

1. Установка на политический анализ:

8Б, 14Б, 15А, 18А, 22А, 27Б, 31А, 36А, 52А, 56Б, 59Б.

2. Установка на макроэкономический анализ:

3Б, 13А, 17А, 20А, 25А, 27А, 39А, 44Б, 51А, 60А, 63Б.

3. Установка на анализ социальных процессов:

2А, 5Б, 10А, 14А, 21А, 29А, 33А, 44А, 46А, 51А, 64Б.

4. Инновационная установка:

11А, 17Б, 24А, 30А, 37А, 40Б, 43Б, 46Б, 47Б, 50Б, 52Б.

II. На решение задач, в том числе:

5. Установка на креативность:

1А, 4Б, 7Б, 9Б, 11Б, 22Б, 25Б, 29Б, 45Б, 57Б, 61Б.

6. Установка на оперативность:

1Б, 6Б, 13Б, 15Б, 19Б, 37Б, 42Б, 54Б, 58Б, 62Б, 65Б.

7. Установка на эффективность в управленческом взаимодействии:

7А, 12А, 20Б, 24Б, 28Б, 31Б, 33Б, 35Б, 38Б, 41Б, 61А.

8. Установка на инструментальные отношения к правовым нормам:

3А, 5А, 8А, 26А, 35А, 48А, 50А, 53А, 58А, 61А, 66А.

**Внимание!** Оценка по этой шкале выполняется обратным счетом, то есть разностью: 11 минус набранное количество баллов!

**III. На средства реализации, в том числе:**

9. Установка на административно-распорядительные методы: 6А, 10Б, 16А, 28А, 36Б, 40А, 49Б, 51Б, 53Б, 55Б, 57А.

10. Установка на правовые нормы:

2Б, 9А, 12Б, 16Б, 18Б, 23Б, 26Б, 30Б, 34Б, 39Б, 65А.

11. Установка на социально-психологические методы:

23А, 32А, 38А, 42А, 45А, 47А, 55А, 59А, 63А, 64А, 66Б.

12. Установка на методы неформальной организации:

4А, 19А, 21Б, 32Б, 34А, 41А, 43А, 48Б, 49А, 56А, 60Б.

Подсчет баллов осуществляется по каждой шкале отдельно.

**РЕЗУЛЬТАТ ИЗМЕРЕНИЯ  
ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Проявление ориентации:

**I. На стратегический анализ, в том числе:**

1. Установка на политический анализ \_\_\_\_

2. Установка на макроэкономический анализ \_\_\_\_

3. Установка на анализ социальных процессов \_\_\_\_

4. Инновационная установка \_\_\_\_

**II. На решение задач, в том числе:**

5. Установка на креативность \_\_\_\_

6. Установка на оперативность \_\_\_\_

7. Установка на эффективность в управленческом взаимодействии \_\_\_\_

8. Установка на инструментальные отношения к правовым нормам \_\_\_\_

**III. На средства реализации, в том числе:**

9. Установка на административно-распорядительные методы \_\_\_\_

10. Установка на правовые нормы \_\_\_\_

11. Установка на социально-психологические методы \_\_\_\_

12. Установка на методы неформальной организации \_\_\_\_

Оценка по указанным шкалам изменяется от 0 до 11.

В некоторых случаях можно пользоваться и более дифференцированной оценкой, когда высоко выраженные установки проявляются значениями от 11 до 9; средне выраженные установки – от 8 до 6; слабо выраженные установки – от 5 до 3; очень слабо выраженные установки – от 2 до 0.

**КОММЕНТАРИИ:**

1. Разброс показателей шкал в пределах 3 баллов может характеризовать блок как в целом, так и его место среди других. Поэтому может быть сделан вывод о преимущественной ориентации на:

- стратегический анализ;
- показатели, характеризующие решение конкретных задач;
- средства реализации цели.

Если же разброс более 3 баллов, то отдельные шкалы характеризуются с точки зрения их приоритетности в управленческой деятельности.

2. Приоритетность блока I свидетельствует о направленности на аналитическую составляющую в управлении. В этом случае анализ хозяйственной ситуации (деятельности) в различных аспектах выступает приоритетной ценностью по сравнению с другими ориентациями.

Приоритетность блока I в сочетании с высокими показателями по креативности (более 7 баллов) при хорошем интеллекте (см. результат «Теста для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта») и широком кругозоре свидетельствует о наличии предпосылок для участия в разработках деловых проектов. При этом инновационная установка в сочетании с креативностью свидетельствует о наличии предпосылок для участия в инновационной деятельности.

3. Приоритетность блока II свидетельствует об ориентации на достижение цели посредством постановки и решения многоплановых задач.

Важное значение имеет ранговая позиция соответствующей шкалы внутри блока, так как это свидетельствует о субъективной значимости:

либо творческого отношения к выполняемой работе (шкала 5);  
либо оперативности, как характеристики деятельности (шкала 6);

либо вовлеченности исполнителей в выполняемую деятельность (шкала 7);

либо строгого соблюдения существующих норм, регламентирующих деятельность (шкала 8).

4. Приоритетность блока III характеризует преимущественную ориентацию на используемые для достижения цели средства и свидетельствует о наличии предпосылок для формирования широкого репертуара способов взаимодействия с исполнителями.

Существенное значение имеет ранговая позиция соответствующей шкалы внутри блока, что свидетельствует о субъективной значимости конкретного класса средств, используемых в управлении.

5. Высокие показатели по конкретным шкалам являются предпосылкой для положительного отношения к соответствующим ориентациям в управленческой деятельности у других (коллег, подчиненных).

6. Попадание на одно приоритетное место шкал, относящихся к различным блокам, позволяет сделать предположение о возможности системной реализации этих установок в управленческой практике.

## **ТЕСТ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ЦЕННОСТНЫХ РЕГУЛЯТОРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ\***

### **Инструкция.**

Люди часто оказываются в ситуациях, когда они вынуждены выбирать между тем или иным, жертвовать одним ради чего-то другого. Эти случаи могут касаться и производственной жизни (служебной деятельности) и т.п.

Представьте себя в подобной ситуации, когда Вы должны осуществить свой выбор между двумя возможностями (альтернативами), обозначенными в бланке одним номером. Для этого, сравнивая попарно записи в правом и левом столбце бланка под одним номером, **выберите, чем Вы готовы пожертвовать или пренебречь.**

Ваш выбор отметьте, вычеркнув в регистрационном бланке рядом с номером пары описаний букву («а» или «б»), которая соответствует Вашему выбору.

### **Дополнительное замечание**

Не пытайтесь оценить свой выбор с точки зрения его возможной характеристики другими людьми. Формулировки альтернатив настолько общи, что это позволяет отнести их к ситуациям как положительно, так и отрицательно оцениваемым. Поэтому Ваши предпочтения не могут характеризоваться как хорошие или плохие, правильные или неправильные.

***Внимание!** Отдельные описания будут повторяться неоднократно, но их сочетание в парах будет каждый раз иным.*

---

\* Автор теста Кабаченко Т.С.



**В ситуациях, когда я вынужден(а) выбирать, я готов (а) пренебречь:**

1а. Содержанием исполняемых обязанностей	1б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
2а. Сроками исполнения своих обязательств	2б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
3а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	3б. Исполнением другими их обязательств
4а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	4б. Возможностью сделать карьеру
5а. Привычным порядком дел на предприятии	5б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
6а. Содержанием исполняемых обязанностей	6б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
7а. Собственными принципами	7б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
8а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	8б. Привычным порядком дел на предприятии
9а. Сроками исполнения своих обязательств	9б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
10а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	10б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
11а. Содержанием исполняемых обязанностей	11б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
12а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	12б. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
13а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	13б. Исполнением другими их обязательств
14а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	14б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
15а. Привычным порядком дел на предприятии	15б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
16а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	16б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)

Продолжение

17а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	17б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
18а. Поддержкой своих друзей	18б. Оценкой руководства
19а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	19б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
20а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	20б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
21а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	21б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
22а. Исполнением другими их обязательств	22б. Содержанием исполняемых обязанностей
23а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	23б. Сроками исполнения своих обязательств
24а. Оценкой руководства	24б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
25а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	25б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
26а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	26б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
27а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	27б. Собственными принципами
28а. Исполнением другими их обязательств	28б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
29а. Привычным порядком дел на предприятии	29б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
30а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	30б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
31а. Возможностью сделать карьеру	31б. Поддержкой своих друзей
32а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	32б. Привычным порядком дел на предприятии
33а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	33б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном

Продолжение

34а. Сроками исполнения своих обязательств	34б. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
35а. Возможностью сделать карьеру	35б. Содержанием исполняемых обязанностей
36а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	36б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
37а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	37б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
38а. Собственными принципами	38б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
39а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	39б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
40а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	40б. Оценкой руководства
41а. Поддержкой своих друзей	41б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
42а. Оценкой руководства	42б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
43а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	43б. Сроками исполнения своих обязательств
44а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	44б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
45а. Содержанием исполняемых обязанностей	45б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
46а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	46б. Собственными принципами
47а. Исполнением другими их обязательств	47б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
48а. Привычным порядком дел на предприятии	48б. Поддержкой своих друзей
49а. Возможностью сделать карьеру	49б. Сроками исполнения своих обязательств
50а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	50б. Привычным порядком дел на предприятии

Продолжение

51а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	51б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
52а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	52б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
53а. Содержанием исполняемых обязанностей	53б. Привычным порядком дел на предприятии
54а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	54б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
55а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	55б. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
56а. Сроками исполнения своих обязательств	56б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
57а. Возможностью сделать карьеру	57б. Исполнением другими их обязательств
58а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	58б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
59а. Собственными принципами	59б. Оценкой руководства
60а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	60б. Содержанием исполняемых обязанностей
61а. Возможностью сделать карьеру	61б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
62а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	62б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
63а. Исполнением другими их обязательств	63б. Сроками исполнения своих обязательств
64а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	64б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
65а. Поддержкой своих друзей	65б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
66а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	66б. Исполнением другими их обязательств

Продолжение

67а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	67б. Собственными принципами
68а. Содержанием исполняемых обязанностей	68б. Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
69а. Оценкой руководства	69б. Сроками исполнения своих обязательств
70а. Причастностью «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	70б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
71а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	71б. Собственными принципами
72а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	72б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
73а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	73б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
74а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	74б. Поддержкой своих друзей
75а. Привычным порядком дел на предприятии	75б. Оценкой руководства
76а. Возможностью сделать карьеру	76б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
77а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	77б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
78а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	78б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
79а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	79б. Содержанием исполняемых обязанностей
80а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	80б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
81а. Привычным порядком дел на предприятии	81б. Исполнением другими их обязательств

Продолжение

82а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	82б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
83а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	83б. Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
84а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	84б. Привычным порядком дел на предприятии
85а. Собственными принципами	85б. Возможностью сделать карьеру
86а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	86б. Сроками исполнения своих обязательств
87а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	87б. Возможностью сделать карьеру
88а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	88б. Содержанием исполняемых обязанностей
89а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	89б. Исполнением другими их обязательств
90а. Поддержкой своих друзей	90б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
91а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	91б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
92а. Оценкой руководства	92б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
93а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	93б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
94а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	94б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
95а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	95б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
96а. Содержанием исполняемых обязанностей	96б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики

Продолжение

97а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	97б. Оценкой руководства
98а. Поддержкой своих друзей	98б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
99а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	99б. Возможностью сделать карьеру
100а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	100б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
101а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	101б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
102а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	102б. Исполнением другими их обязательств
103а. Привычным порядком дел на предприятии	103б. Сроками исполнения своих обязательств
104а. Возможностью сделать карьеру	104б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
105а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	105б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
106а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	106б. Содержанием исполняемых обязанностей
107а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	107б. Поддержкой своих друзей
108а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	108б. Собственными принципами
109а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	109б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
110а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	110б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
111а. Сроками исполнения своих обязательств	111б. Поддержкой своих друзей
112а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	112б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия

Продолжение

113а. Привычным порядком дел на предприятии	113б. Возможностью сделать карьеру
114а. Оценкой руководства	114б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
115а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	115б. Сроками исполнения своих обязательств
116а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	116б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
117а. Исполнением другими их обязательств	117б. Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
118а. Собственными принципами	118б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
119а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	119б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
120а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	120б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
121а. Поддержкой своих друзей	121б. Некоторыми нормами морали
122а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	122б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
123а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	123б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
124а. Исполнением другими их обязательств	124б. Оценкой руководства
125а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	125б. Поддержкой своих друзей
126а. Сроками исполнения своих обязательств	126б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
127а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	127б. Оценкой руководства
128а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	128б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение



Продолжение

129а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	129б. Поддержкой своих друзей
130а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	130б. Исполнением другими их обязательств
131а. Собственными принципами	131б. Привычным порядком дел на предприятии
132а. Оценкой руководства	132б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
133а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	133б. Собственными принципами
134а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	134б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
135а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	135б. Оценкой руководства
136а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	136б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
137а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	137б. Собственными принципами
138а. Поддержкой своих друзей	138б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
139а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	139б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
140а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	140б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
141а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	141б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
142а. Стабильностью дел на предприятии	142б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
143а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	143б. Поддержкой своих друзей

Продолжение

144а. Возможностью сделать карьеру	144б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
145а. Содержанием исполняемых обязанностей	145б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
146а. Сроками исполнения своих обязательств	146б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
147а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	147б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
148а. Привычным порядком дел на предприятии	148б. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
149а. Поддержкой своих друзей	149б. Исполнением другими их обязательств
150а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	150б. Собственными принципами
151а. Сроками исполнения своих обязательств	151б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
152а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	152б. Собственными принципами
153а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	153б. Возможностью сделать карьеру
154а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	154б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
155а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	155б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
156а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	156б. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
157а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	157б. Исполнением другими их обязательств

Продолжение

158а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	158б. Содержанием исполняемых обязанностей
159а. Поддержкой своих друзей	159б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
160а. Оценкой руководства	160б. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
161а. Собственными принципами	161б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
162а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	162б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
163а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	163б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
164а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	164б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
165а. Возможностью сделать карьеру	165б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
166а. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	166б. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
167а. Собственными принципами	167б. Содержанием исполняемых обязанностей
168а. Привычным порядком дел на предприятии	168б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
169а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	169б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
170а. Исполнением другими их обязательств	170б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
171а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	171б. Возможностью сделать карьеру
172а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	172б. Сроками исполнения своих обязательств

Продолжение

173а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	173б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
174а. Сроками исполнения своих обязательств	174б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
175а. Содержанием исполняемых обязанностей	175б. Оценкой руководства
176а. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	176б. Привычным порядком дел на предприятии
177а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	177б. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
178а. Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег	178б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
179а. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	179б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
180а. Поддержкой своих друзей	180б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
181а. Собственными принципами	181б. Исполнением другими их обязательств
182а. Оценкой руководства	182б. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
183а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	183б. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
184а. Возможностью сделать карьеру	184б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
185а. Поддержкой своих друзей	185б. Содержанием исполняемых обязанностей
186а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	186б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
187а. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	187б. Привычным порядком дел на предприятии

Продолжение

188а. Оценкой руководства	188б. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
189а. Возможностью сделать карьеру	189б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
190а. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	190б. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
191а. Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	191б. Поддержкой своих друзей
192а. Привычным порядком дел на предприятии	192б. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
193а. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	193б. Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
194а. Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	194б. Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
195а. «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	195б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
196а. Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	196б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
197а. Содержанием исполняемых обязанностей	197б. Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
198а. Оценкой руководства	198б. Возможностью сделать карьеру
199а. Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	199б. Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
200а. Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	200б. Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
201а. Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	201б. Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
202а. Собственными принципами	202б. Сроками исполнения своих обязательств

Продолжение

<b>203а.</b> Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	<b>203б.</b> Исполнением другими их обязательств
<b>204а.</b> «Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	<b>204б.</b> Оценкой руководства
<b>205а.</b> Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	<b>205б.</b> Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
<b>206а.</b> Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	<b>206б.</b> Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
<b>207а.</b> Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	<b>207б.</b> Возможностью сделать карьеру
<b>208а.</b> Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	<b>208б.</b> Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
<b>209а.</b> Содержанием исполняемых обязанностей	<b>209б.</b> Сроками исполнения своих обязательств
<b>210а.</b> Исполнением другими их обязательств	<b>210б.</b> Обговоренной ранее трудовой нагрузкой

## РЕГИСТРАЦИОННЫЙ БЛАНК

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

1 А Б, 2 А Б, 3 А Б, 4 А Б, 5 А Б, 6 А Б, 7 А Б, 8 А Б, 9 А Б, 10 А Б, 11 А Б, 12 А Б, 13 А Б, 14 А Б, 15 А Б, 16 А Б, 17 А Б, 18 А Б, 19 А Б, 20 А Б, 21 А Б, 22 А Б, 23 А Б, 24 А Б, 25 А Б, 26 А Б, 27 А Б, 28 А Б, 29 А Б, 30 А Б, 31 А Б, 32 А Б, 33 А Б, 34 А Б, 35 А Б, 36 А Б, 37 А Б, 38 А Б, 39 А Б, 40 А Б, 41 А Б, 42 А Б, 43 А Б, 44 А Б, 45 А Б, 46 А Б, 47 А Б, 48 А Б, 49 А Б, 50 А Б, 51 А Б, 52 А Б, 53 А Б, 54 А Б, 55 А Б, 56 А Б, 57 А Б, 58 А Б, 59 А Б, 60 А Б, 61 А Б, 62 А Б, 63 А Б, 64 А Б, 65 А Б, 66 А Б, 67 А Б, 68 А Б, 69 А Б, 70 А Б, 71 А Б, 72 А Б, 73 А Б, 74 А Б, 75 А Б, 76 А Б, 77 А Б, 78 А Б, 79 А Б, 80 А Б, 81 А Б, 82 А Б, 83 А Б, 84 А Б, 85 А Б, 86 А Б, 87 А Б, 88 А Б, 89 А Б, 90 А Б, 91 А Б, 92 А Б, 93 А Б, 94 А Б, 95 А Б, 96 А Б, 97 А Б, 98 А Б, 99 А Б, 100 А Б, 101 А Б, 102 А Б, 103 А Б, 104 А Б, 105 А Б, 106 А Б, 107 А Б, 108 А Б, 109 А Б, 110 А Б,

111 А Б, 112 А Б, 113 А Б, 114 А Б, 115 А Б, 116 А Б, 117 А Б, 118 А Б, 119 А Б, 120 А Б, 121 А Б, 122 А Б, 123 А Б, 124 А Б, 125 А Б, 126 А Б, 127 А Б, 128 А Б, 129 А Б, 130 А Б, 131 А Б, 132 А Б, 133 А Б, 134 А Б, 135 А Б, 136 А Б, 137 А Б, 138 А Б, 139 А Б, 140 А Б, 141 А Б, 142 А Б, 143 А Б, 144 А Б, 145 А Б, 146 А Б, 147 А Б, 148 А Б, 149 А Б, 150 А Б, 151 А Б, 152 А Б, 153 А Б, 154 А Б, 155 А Б, 156 А Б, 157 А Б, 158 А Б, 159 А Б, 160 А Б, 161 А Б, 162 А Б, 163 А Б, 164 А Б, 165 А Б, 166 А Б, 167 А Б, 168 А Б, 169 А Б, 170 А Б, 171 А Б, 172 А Б, 173 А Б, 174 А Б, 175 А Б, 176 А Б, 177 А Б, 178 А Б, 179 А Б, 180 А Б, 181 А Б, 182 А Б, 183 А Б, 184 А Б, 185 А Б, 186 А Б, 187 А Б, 188 А Б, 189 А Б, 190 А Б, 191 А Б, 192 А Б, 193 А Б, 194 А Б, 195 А Б, 196 А Б, 197 А Б, 198 А Б, 199 А Б, 200 А Б, 201 А Б, 202 А Б, 203 А Б, 204 А Б, 205 А Б, 206 А Б, 207 А Б, 208 А Б, 209 А Б, 210 А Б.

## КЛЮЧИ К ПАРНЫМ СРАВНЕНИЯМ

Проявление регуляторов, в том числе:

1. Установка на **ВЛАСТЬ** (возможность оказывать влияние на других людей и/или ход событий): 1Б, 4А, 21А, 24Б, 32А, 41Б, 47Б, 52А, 64Б, 77А, 93Б, 108А, 123А, 151Б, 156А, 163Б, 169А, 177А, 190А, 194Б;

2. Установка на **НОРМАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** (соответствие деятельности нормативным показателям, в том числе и нормам профессиональной этики): 8А, 10Б, 20Б, 33А, 42Б, 55А, 65Б, 78А, 96Б, 110А, 115А, 123Б, 134Б, 150А, 157А, 171А, 183А, 193А, 196Б, 201Б;

3. Установка на **ВРЕМЯ** (как показатель исполнения обязательств): 2А, 9А, 23Б, 34А, 43Б, 49Б, 56А, 63Б, 69Б, 86Б, 103Б, 111А, 115Б, 126А, 146А, 151А, 172Б, 174А, 202Б, 209Б;

4. Установка на **ДОСТИЖЕНИЕ ОБГОВОРЕННОГО РЕЗУЛЬТАТА** (как показатель исполнения обязательств): 12А, 25Б, 36Б, 44Б, 66А, 70Б, 82А, 92Б, 106А, 112А, 118Б, 126Б, 141Б, 143А, 154А, 169Б, 176А, 189Б, 193Б, 208А;

5. Установка на **МИНИМИЗАЦИЮ УСИЛИЙ** (удобство, комфорт): 14А, 26Б, 37А, 54А, 58А, 84А, 104Б, 112Б, 119Б, 132Б, 145Б, 139А, 152А, 159Б, 164Б, 174Б, 190Б, 196А, 203А, 205Б;

6. Установка на **СОБСТВЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ**: 7А, 27Б, 38А, 45Б, 59А, 67Б, 71Б, 85А, 108Б, 118А, 121Б, 131А, 133Б, 137Б, 150Б, 152Б, 161А, 167А, 181А, 202А;

7. Установка на **«СОЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО»** (самооценка, «сохранение лица»): 16А, 19Б, 29Б, 40А, 64А, 73Б, 80А, 86А, 90Б, 110Б, 119А, 128А, 137А, 147Б, 162Б, 170Б, 179А, 184Б, 197Б, 208Б;

8. Установка на **ОЦЕНКУ НЕФОРМАЛЬНОЙ ГРУППЫ**: 18А, 31Б, 41А, 48Б, 65А, 74Б, 90А, 98А, 107Б, 111Б, 121А, 125Б, 129Б, 138А, 143Б, 149А, 159А, 180А, 185А, 191Б;

9. Установка на **ОЦЕНКУ СО СТОРОНЫ ФОРМАЛЬНЫХ СТРУКТУР** (руководства): 18Б, 24А, 40Б, 42А, 59Б, 69А, 75Б, 92А, 97Б, 114А, 124Б, 127Б, 132А, 135Б, 160А, 175Б, 182А, 188А, 198А, 204Б;

10. Установка на ПРИЧАСТНОСТЬ К ВЛАСТИ (причастность «к ближнему кругу», внеформальный ресурс власти): 5Б, 13А, 16Б, 20А, 38Б, 43А, 58Б, 70А, 76Б, 79А, 93А, 95Б, 101Б, 109Б, 116А, 129А, 136Б, 160Б, 186А, 199А;

11. Установка на ТРАДИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕКЛАРИРУЕМЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ: 7Б, 23А, 37Б, 44А, 62Б, 77Б, 88А, 97А, 100Б, 105Б, 122А, 130Б, 134А, 140Б, 162А, 165Б, 180Б, 187А, 199Б, 206А;

12. Установка на СОБСТВЕННУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ. СТАБИЛЬНОСТЬ ПОЛОЖЕНИЯ (в широком смысле): 14Б, 25А, 56Б, 71А, 78Б, 91Б, 94А, 98Б, 102А, 122Б, 135А, 142Б, 153А, 158А, 163А, 166А, 179Б, 186Б, 195Б, 200Б;

13. Установка на БЕЗОПАСНОСТЬ, СТАБИЛЬНОСТЬ ПОЛОЖЕНИЯ НЕФОРМАЛЬНОЙ ОБЩНОСТИ: 12Б, 26А, 34Б, 45А, 51А, 55Б, 68Б, 73А, 83Б, 99А, 117Б, 136А, 148Б, 156Б, 166Б, 173А, 178А, 191А, 182Б, 206Б;

14. Установка на НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ: 9Б, 19А, 27А, 30Б, 33Б, 52Б, 60А, 72А, 74А, 82Б, 89А, 101А, 140А, 144Б, 155Б, 164А, 173Б, 192Б, 195А, 204А;

15. Установка на СТАБИЛЬНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ: 5А, 8Б, 15А, 29А, 32Б, 48А, 50Б, 53Б, 75А, 81А, 84Б, 103А, 113А, 131Б, 142А, 148А, 168А, 176Б, 187Б, 192А;

16. Установка на КАРЬЕРУ: 4Б, 31А, 35А, 49А, 57А, 61А, 76А, 85Б, 87Б, 99Б, 104А, 113Б, 144А, 153Б, 165А, 171Б, 184А, 189А, 198Б, 207Б;

17. Установка на МАТЕРИАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС: 3А, 11Б, 15Б, 30А, 39Б, 51Б, 91А, 100А, 109А, 114Б, 120А, 125А, 128Б, 133А, 139Б, 141А, 146Б, 177Б, 201А, 207А;

18. Установка на ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ДРУГИХ (ставка на других): 3Б, 13Б, 22А, 28А, 47А, 57Б, 63А, 66Б, 81Б, 89Б, 102Б, 117А, 124А, 130А, 149Б, 157Б, 170А, 181Б, 203Б, 210А;

19. Установка на СТАБИЛЬНОСТЬ ТРУДОВОЙ НАГРУЗКИ (объем деятельности): 2Б, 10А, 17Б, 21Б, 36А, 46Б, 54Б, 62А, 67А, 80Б, 87А, 95А, 107А, 120Б, 155А, 168Б, 178Б, 188Б, 200А, 210Б;

20. Установка на СТАБИЛЬНОСТЬ СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: 1А, 6А, 11А, 22Б, 35Б, 46А, 53А, 60Б, 68А, 79Б, 88Б, 96А, 106Б, 145А, 158Б, 167Б, 175А, 185Б, 197А, 209А;

21. Установка на ВОЗМОЖНОСТЬ БОЛЕЕ ВЫСОКИХ ЗАРАБОТКОВ: 6Б, 17А, 28Б, 39А, 50А, 61Б, 72Б, 83А, 94Б, 105А, 116Б, 127А, 138Б, 147А, 154Б, 161Б, 172А, 183Б, 194А, 205А.

Подсчет баллов осуществляется по каждой шкале отдельно.

## РЕЗУЛЬТАТ ИЗМЕРЕНИЯ ЦЕННОСТНЫХ РЕГУЛЯТОРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Проявление регуляторов, в том числе:

1. Установка на ВЛАСТЬ (возможность оказывать влияние на других людей и/или ход событий) \_\_\_\_



2. Установка на НОРМАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (соответствие деятельности нормативным показателям, в том числе и нормам профессиональной этики)\_\_\_
3. Установка на ВРЕМЯ (как показатель исполнения обязательств) \_\_\_
4. Установка на ДОСТИЖЕНИЕ ОБГОВОРЕННОГО РЕЗУЛЬТАТА (как показатель исполнения обязательств)\_\_\_
5. Установка на МИНИМИЗАЦИЮ УСИЛИЙ (удобство, комфорт) \_\_\_
6. Установка на СОБСТВЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ \_\_\_
7. Установка на «СОЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО» (самооценка, «сохранение лица»)\_\_\_
8. Установка на ОЦЕНКУ НЕФОРМАЛЬНОЙ ГРУППЫ \_\_\_
9. Установка на ОЦЕНКУ СО СТОРОНЫ ФОРМАЛЬНЫХ СТРУКТУР (руководства) \_\_\_
10. Установка на ПРИЧАСТНОСТЬ К ВЛАСТИ (причастность «к ближнему кругу», неформальный ресурс власти) \_\_\_
11. Установка на ТРАДИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕКЛАРИРУЕМЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ \_\_\_
12. Установка на СОБСТВЕННУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ, СТАБИЛЬНОСТЬ ПОЛОЖЕНИЯ (в широком смысле) \_\_\_
13. Установка на БЕЗОПАСНОСТЬ, СТАБИЛЬНОСТЬ ПОЛОЖЕНИЯ НЕФОРМАЛЬНОЙ ОБЩНОСТИ \_\_\_
14. Установка на НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ \_\_\_
15. Установка на СТАБИЛЬНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ \_\_\_
16. Установка на КАРЬЕРУ\_\_\_
17. Установка на МАТЕРИАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС \_\_\_
18. Установка на ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ДРУГИХ (ставка на других) \_\_\_
19. Установка на СТАБИЛЬНОСТЬ ТРУДОВОЙ НАГРУЗКИ (объем деятельности) \_\_\_
20. Установка на СТАБИЛЬНОСТЬ СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ\_\_\_
21. Установка на ВОЗМОЖНОСТЬ БОЛЕЕ ВЫСОКИХ ЗАРАБОТКОВ \_\_\_

Оценка по указанным шкалам изменяется от 0 до 20.

В некоторых случаях можно пользоваться и более дифференцированной оценкой, когда высоко выраженные установки про-

являются значениями от 0 до 4; средне выраженные установки – от 5 до 9; слабо выраженные установки – от 11 до 15; очень слабо выраженные установки – от 16 до 20.

Ценностное значение соответствующего регулятора определяется его ранговым местом, определяемым по количеству соответствующих ему баллов.

*Внимание! Чем выше полученный на основе парных сравнений балл, тем ниже ранг.*

### КОММЕНТАРИИ:

Ценностное значение предложенных регуляторов организационного поведения, как правило, является источником рассогласования позиции субъекта деятельности и ожиданий его окружения. Предпосылкой же этого рассогласования выступает переживание регуляторов организационного поведения субъектом как определенной ценности, которая играет роль мотивационного фактора. Именно это приводит к демонстрации в ситуации выбора поступков, соответствующих тем или иным регуляторам. При этом в ходе демонстрации проявляется то или другое функциональное эго-состояние, присущее определенной ценности.

Дальнейшее наращивание психологических ресурсов, способствующих поступательному развитию процесса командообразования, осуществляется за счет привлечения генотипических ресурсов, и в первую очередь, ресурсов, заключающихся в формально-динамических свойствах индивидуальности.

## **РЕСУРСЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ФОРМАЛЬНО-ДИНАМИЧЕСКИМИ СВОЙСТВАМИ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ**

Известно, что в совместной деятельности, и прежде всего в управленческой, важно создать условия оптимизации взаимодействия *ведущего* и *ведомого*.

Исследование формально-динамических свойств индивидуальности показало, что поведение человека осуществляется посредством психомоторных, интеллектуальных и коммуникативных типов взаимодействия – *поведенческих актов*. При этом каж-

дый из них обуславливается результатом системного обобщения индивидуальных биологических свойств, сгруппированных в четыре блока\*.

**Первый блок** характеризует степень легкости (трудности) вовлечения.

**Второй блок** показывает степень легкости (трудности) переключения с одних программ поведения на другие, т.е. меру пластичности и изобретательности в процессе программирования поведения.

**Третий блок** отражает степень быстроты (скорость) реализации той или иной программы, т.е. темп выполнения действий.

**Четвертый блок** указывает на степень (порог) эмоциональной чувствительности к возможному несовпадению результата действия с запрограммированным, т.е. меру остроты реагирования на несовпадение полученного результата с ожидаемым.

В то же время в каждом блоке выделяют предметно-деятельностный, интеллектуальный и коммуникативный (социально-деятельностный) аспекты.

Тем самым расширяется возможность использования специфики реализации поведенческих актов (типов взаимодействия), что может способствовать более эффективному применению имеющихся задатков для успешного взаимодействия как в качестве *ведущего*, так и *ведомого*.

Указанные формально-динамические свойства можно выявить посредством теста для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта\*\*.

## **ТЕСТ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СВОЙСТВ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО АКТА**

Тест предназначен для измерения четырех блоков функциональной системы формальных поведенческих характеристик человека:

1. Блок афферентного синтеза – соответствует вовлеченности;
2. Блок программирования – соответствует пластичности (изобретательности);

\* Соответствующие исследования выполнены П. Анохиным, В. Русаловым, К. Судаковым и др.

\*\* Для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта применяется тест-опросник В.М. Русалова. Более подробно см.: Русалов В.М. Опросник формально-динамических свойств индивидуальности. – М., 1997.

3. Блок исполнения – соответствует скорости (темпу);

4. Блок обратной связи – соответствует порогу эмоциональной чувствительности (остроте реагирования).

Для измерения используется опросник, состоящий из двенадцати шкал.

Шкалы 1.1, 1.2, 1.3 измеряют вовлеченность в психомоторную, интеллектуальную и коммуникативную сферы.

Шкалы 2.1, 2.2, 2.3 измеряют пластичность в психомоторной, интеллектуальной и коммуникативной сферах.

Шкалы 3.1, 3.2, 3.3 измеряют темп в психомоторной, интеллектуальной и коммуникативной сферах.

Шкалы 4.1, 4.2, 4.3 измеряют эмоциональную чувствительность в психомоторной, интеллектуальной и коммуникативной сферах.

### БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

#### Инструкция.

Прочтите внимательно каждое из приведенных ниже утверждений. Утверждения направлены на выявление обычного для Вас способа поведения. Постарайтесь представить самые типичные ситуации и дайте первый *естественный* ответ, который придет Вам на ум. Отвечайте быстро и точно. Помните, нет *хороших* и *плохих* ответов. Поставьте *крестик* в той графе *бланка*, которая соответствует утверждению, наиболее правильно описывающему Ваше поведение: 1 – *нехарактерно*; 2 – *малохарактерно*; 3 – *довольно характерно*; 4 – *характерно*.

№	1	2	3	4	№	1	2	3	4	№	1	2	3	4
1					11					21				
2					12					22				
3					13					23				
4					14					24				
5					15					25				
6					16					26				
7					17					27				
8					18					28				
9					19					29				
10					20					30				

Продолжение

31				71					111				
32				72					112				
33				73					113				
34				74					114				
35				75					115				
36				76					116				
37				77					117				
38				78					118				
39				79					119				
40				80					120				
41				81					121				
42				82					122				
43				83					123				
44				84					124				
45				85					125				
46				86					126				
47				87					127				
48				88					128				
49				89					129				
50				90					130				
51				91					131				
52				92					132				
53				93					133				
54				94					134				
55				95					135				
56				96					136				
57				97					137				
58				98					138				
59				99					139				
60				100					140				
61				101					141				
62				102					142				
63				103					143				
64				104					144				
65				105					145				
66				106					146				
67				107					147				
68				108					148				
69				109					149				
70				110					150				

№ п/п	УТВЕРЖДЕНИЕ
1	Я часто испытываю потребность в движении.
2	Я не ищу новых решений известных проблем.
3	Я постоянно хочу приобретать новые знания.
4	В свободное время я с удовольствием занимаюсь физическим трудом.
5	Я быстро считаю «в уме».
6	Я сильно переживаю, когда сдаю экзамен менее успешно, чем ожидал(а).
7	Я предпочитаю уединение большой компании.
8	Мне легко одновременно выполнять несколько дел, например, смотреть телевизор и читать.
9	Мне легко выполнять умственную работу, требующую длительного внимания.
10	Я переживаю, когда выполняю задание не так, как следовало бы.
11	Я легко(ка) на подъем.
12	Я огорчаюсь, когда обнаруживаю свои ошибки при выполнении интеллектуальной работы.
13	Я легко переключаюсь с одного дела на другое, занимаясь ручной работой.
14	Я быстро решаю арифметические задачи.
15	Я без труда включаюсь в разговор.
16	Я – подвижный человек.
17	Я устаю от длительной умственной работы.
18	Я легко переключаюсь с решения одной проблемы на другую.
19	Я предпочитаю быструю ходьбу.
20	Моя речь медленна и нетороплива.
21	Я часто высказываю свое мнение, не подумав.
22	Я огорчаюсь, если мне не удастся что-то смастерить самому(ой).
23	Я люблю интеллектуальные игры, в которых требуется быстрое принятие решений.
24	Я испытываю неудобство из-за того, что у меня плохой почерк.
25	Я часто испытываю опасение от того, что могу не справиться с работой, требующей умственного напряжения.
26	Я – ранимый человек.
27	Я неохотно выполняю срочную умственную работу.
28	Я часто не могу заснуть от того, что мне не удастся найти решение какой-либо проблемы.
29	Я всегда выполняю свои обещания независимо от того, удобно мне это или нет.
30	Я огорчаюсь, поспорив с друзьями.
31	У меня портится настроение, когда я долго не могу решить какую-либо проблему.
32	Мне легко заниматься физическим трудом длительное время.
33	Я чувствовал(а) бы себя дискомфортно, если бы на длительное время был(а) бы лишен(а) возможности общения с людьми.

Продолжение

№ п/п	УТВЕРЖДЕНИЕ
34	Я никогда не опаздывал(а) на свидание или на работу.
35	У меня много друзей и знакомых.
36	Я регулярно читаю о новых достижениях науки и техники.
37	Я сильно волнуюсь перед предстоящим экзаменом.
38	Обычно мои мысли текут неторопливо.
39	Мне нравится мастерить вещи своими руками.
40	Я успешно выполняю работу, требующую тонких и скоординированных движений.
41	Мне легко готовиться к нескольким экзаменам одновременно.
42	Бывает, что я говорю о вещах, в которых не разбираюсь.
43	Моя речь часто опережает мои мысли.
44	Я склонен(на) преувеличивать свои неудачи, связанные с умственной деятельностью.
45	Я люблю участвовать в спортивных играх, требующих быстрых движений
46	Во время беседы мои мысли часто перескакивают с одной темы на другую.
47	Мне легко было бы сдать два экзамена в один день.
48	Я чувствую в себе избыток интеллектуальной энергии.
49	Мне нравятся игры, требующие быстроты и ловкости движений.
50	Мне трудно говорить быстро.
51	Мне легко завязывать знакомства первым.
52	Я испытываю досаду, когда у меня не хватает ловкости для участия в спортивных играх на отдыхе.
53	Я быстро думаю, находясь в любой ситуации.
54	Работа, требующая полной отдачи умственных сил, отталкивает меня.
55	Я огорчаюсь от того, что пишу медленно и никогда не успеваю записывать необходимую информацию.
56	Я переживаю, когда меня не понимают в разговоре.
57	Я говорю свободно, без запинок.
58	Я охотно выполняю физическую работу.
59	Мне легко выполнять одновременно несколько заданий, требующих умственного напряжения.
60	Я предпочитаю заниматься работой, не требующей большой физической нагрузки.
61	Я сильно волнуюсь во время экзамена.
62	Мне требуется много времени, чтобы разобраться в той или иной проблеме.
63	Как правило, я не вступаю в общение с малознакомыми людьми.
64	Я легко обучаюсь ремеслу (рукоделию).
65	Мне нравятся задачи «на смекалку».

Продолжение

№ п/п	УТВЕРЖДЕНИЕ
66	Я предпочитаю однообразную физическую работу.
67	Нередко я конфликтую с друзьями из-за того, что говорю, не подумав.
68	Я предпочитаю постоянно находиться среди людей.
69	Я пишу быстро.
70	Я быстро устаю от физической работы.
71	Я – разговорчивый человек.
72	Иногда я преувеличиваю негативное отношение к себе со стороны своих близких.
73	У меня часто портится настроение из-за того, что сделанная мною вещь оказывается не совсем удачной.
74	Я легко обижаюсь, если мне указывают на мои недостатки.
75	Во время физической работы я часто делаю перерывы для отдыха.
76	Мне нравится разнообразный ручной труд.
77	Мне легко внести оживление в компанию.
78	Я испытываю тревогу, переходя улицу перед движущимся транспортом.
79	Мне легко провести прямую линию от руки (без линейки).
80	Я могу, не раздумывая, задать вопрос незнакомому человеку.
81	Меня раздражает быстрая речь собеседника.
82	Я с удовольствием выполняю умственную работу.
83	Я считаю свои движения медленными и неторопливыми.
84	Многие считают меня физически сильным.
85	Когда я оживленно рассказываю о чем-то, я прибегаю к мимике и жестам.
86	У меня возникают мысли, которые мне не хотелось бы сообщать окружающим.
87	Для подготовки к экзаменам я трачу времени меньше, чем другие.
88	В моей речи много длительных пауз.
89	Меня огорчает то, что я физически менее развит(а), чем хотелось бы.
90	Я сильно волнуюсь перед ответственным разговором.
91	Я устаю, когда приходится долго говорить.
92	Я чувствую в себе избыток физических сил.
93	Движения моих рук быстры и стремительны.
94	Я свободно чувствую себя в большой компании.
95	Мне нравятся задачи, требующие постоянного переключения внимания.
96	Я предпочитаю задания, не связанные с большой умственной нагрузкой.
97	Я предпочитаю решить задачу до конца, прежде чем взяться за другую.
98	Даже находясь в тесном кругу друзей, я остаюсь молчаливым(ой).



Продолжение

№ п/п	УТВЕРЖДЕНИЕ
99	В работе по хозяйству я легко переключаюсь с одного дела на другое.
100	Я считаю себя мастером на все руки.
101	Я легко высказываю свои мысли в присутствии незнакомых людей.
102	Я довольно быстро выполняю физическую работу.
103	Меня огорчают незначительные ошибки, допущенные при решении какой-либо задачи.
104	Я быстро читаю вслух.
105	Я переживаю из-за того, что у меня нет достаточно выраженных способностей для овладения интересующим меня ремеслом.
106	Я основательно планирую предстоящую умственную работу, чтобы избежать возможных ошибок.
107	Я не отличаюсь оригинальностью в решении задач.
108	Меня огорчает, что я недостаточно хорошо владею ремеслом (рукоделием).
109	Я сильно волнуюсь, когда мне приходится выяснять отношения с друзьями.
110	Я нуждаюсь в людях, которые меня ободряют и утешают.
111	Я стараюсь избегать тяжелой физической работы.
112	В свободное время меня тянет пообщаться с людьми.
113	Я предпочитаю подумать, взвесить, и лишь потом высказаться.
114	На вечеринках и в компаниях я держусь обособленно.
115	Я без особого труда смог(ла) бы начертить сложную геометрическую фигуру.
116	В компании я обычно начинаю разговор первым(ой).
117	Я легко воспринимаю быструю речь.
118	У меня медленные движения, когда я что-нибудь мастерю.
119	Я быстро решаю головоломки.
120	Длительная подготовка к экзаменам утомляет меня.
121	Я иногда сплетничаю.
122	Я предпочитаю выполнять физическую работу в быстром темпе.
123	Мне нравится быстро говорить.
127	Когда я выполняю работу, требующую тонкой координации движений, я испытываю некоторое волнение.
125	Я люблю бывать в больших компаниях.
126	Я не стараюсь избегать конфликтов.
127	Я способен(а) выполнять длительную физическую работу без утомления.
128	Мне приятны быстрые движения.
129	Я люблю уединение.
130	Мне легко настроиться на выполнение нового задания.
131	Мне с трудом удалось бы сделать нужную вещь своими руками.

Продолжение

№ п/п	УТВЕРЖДЕНИЕ
132	Я считаю себя физически сильным человеком.
133	Я предпочитаю работу, не требующую отдачи интеллектуальных сил.
134	Мне трудно удержаться от высказывания неожиданно возникшей идеи.
135	Я с легкостью могу обратиться с просьбой к другому человеку.
136	Мне нравится работа, не требующая быстрых движений.
137	Я предпочитаю медленный, спокойный разговор.
138	Я испытываю чувство обиды от того, что окружающие меня люди, как мне кажется, обходятся со мной хуже, чем следовало бы.
139	Умственная работа для меня более привлекательна, чем физическая.
140	Обычно я дочитываю книгу до конца, прежде чем взяться за новую.
141	В ручном труде меня раздражают малейшие неполадки.
142	Я обычно медленно выполняю интеллектуальные задания.
143	Я люблю много читать.
144	Когда я что-то мастерю, я обращаю внимание даже на незначительные погрешности.
145	Многие считают, что я – довольно сообразительный человек.
146	В разговоре я легко обижаюсь по пустякам.
147	Приступая к решению даже несложной задачи, я испытываю чувство неуверенности.
148	При общении с людьми я часто чувствую себя неуверенно.
149	Я легко пересматриваю свои решения и принимаю новые.
150	Среди моих знакомых есть люди, которые мне явно не нравятся.

### КЛЮЧИ К ОБРАБОТКЕ ДАННЫХ ТЕСТИРОВАНИЯ\*

**Внимание!** Знаком «♦» отмечены №№ ответов, требующих предварительного перекодирования (перед тем как складывать значения кода), где: 1 = 4; 2 = 3; 3 = 2; 4 = 1.

Для определения значения вовлеченности в психомоторную сферу произведите следующие действия:

а) сложите количество ответов, обозначенных Вами крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 1, 4, 32, 58, 60♦, 70♦, 75♦, 84, 92, 111♦, 127, 132;

б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 1.1 в табл. 1.6.

\* Обработку данных тестирования можно производить, совмещая заполненный бланк ответов с шаблоном ключа.

Для определения значения вовлеченности в интеллектуальную сферу произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 3, 9, 17♦, 36, 48, 54♦, 82, 96♦, 120♦, 133♦, 139, 143;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 1.2 в табл. 1.6.

Для определения значения вовлеченности в коммуникативную сферу произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 7♦, 33, 35, 63♦, 68, 77, 94, 98♦, 112, 114♦, 125, 129♦;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 1.3 в табл. 1.6.

Для определения значения пластичности в психомоторной сфере произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов» на вопросы №: 11, 13, 39, 40, 64, 66♦, 76, 79, 99, 100, 115, 131♦;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 2.1 в табл. 1.6.

Для определения значения пластичности в интеллектуальной сфере произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 2♦, 8, 18, 41, 47, 59, 95, 97♦, 107♦, 130, 140♦, 149;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 2.2 в табл. 1.6.

Для определения значения пластичности в коммуникативной сфере произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 15, 21, 43, 46, 51, 67, 80, 101, 113♦, 116, 134, 135;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 2.3 в табл. 1.6.

Для определения значения скорости в психомоторной сфере произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 16, 19, 45, 49, 69, 83♦, 93, 102, 118♦, 122, 128, 136♦;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 3.1 в табл. 1.6.

Для определения значения скорости в интеллектуальной сфере произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 5, 14, 23, 27♦, 38♦, 53, 62♦, 65, 87, 119, 142♦, 145;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 3.2 в табл. 1.6.

Для определения значения скорости в коммуникативной сфере произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 20♦, 50♦, 57, 71, 81♦, 85, 88♦, 91♦, 104, 117, 123, 137♦;
- б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 3.3 в табл. 1.6.

Для определения значения эмоциональности в психомоторной сфере произведите следующие действия:

а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 22, 24, 52, 55, 73, 78, 89, 105, 108, 124, 141, 144;

б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 4.1 в табл. 1.6.

Для определения значения эмоциональности в интеллектуальной сфере произведите следующие действия:

а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 6, 10, 12, 25, 28, 31, 37, 44, 61, 103, 106, 147;

б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 4.2 в табл. 1.6.

Для определения значения эмоциональности в коммуникативной сфере произведите следующие действия:

а) сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов» на вопросы №: 26, 30, 56, 72, 74, 90, 109, 110, 126, 138, 146, 148;

б) полученную сумму отметьте **точкой** на шкале 4.3 в табл. 1.6.

Оценка по указанным шкалам изменяется от 12 до 48. При этом средне-статистическая оценка изменяется от 21 до 39 (в табл. 1.6 этот диапазон обозначен двойной пунктирной линией).

Кроме того, в тесте имеется шкала искренности.

Для определения значения «искренности» сложите количество ответов, обозначенных крестиком в «бланке для ответов», на вопросы №: 29, 34, 42♦, 86♦, 121♦, 150♦.

Если значение «искренности» оказалось выше 19, то результаты тестирования считаются недостоверными, если же менее 20, то результаты тестирования считаются достоверными, и можно приступить к определению индивидуальных свойств поведенческого акта ( в табл. 1.6 верхняя граница значения «искренности» обозначена пунктирной линией в графе «баллы»). При этом допустимо считать, что если значение «искренности» оказалось ниже 15, то может иметь место проявление тенденции к самокритичности. Если же оно оказалось выше 16, то может иметь место проявление самоидеализации (в табл. 1.6 эта граница значения обозначена точечной линией в графе «баллы»).

Соединив в табл. 1.6 *точки-значения* на шкалах 1.1, 2.1, 3.1 и 4.1, получим иллюстрацию, отражающую предрасположенность к роли эффективного *ведущего* или продуктивного *ведомого* в психомоторной сфере. А проведя линию через *точки-значения* на шкалах 1.2, 2.2, 3.2 и 4.2 – иллюстрацию, отражающую предрасположенность к роли эффективного *ведущего* или продуктивного *ведомого* в интеллектуальной сфере. Проведя же линию через *точки-значения* на шкалах 1.3, 2.3, 3.3 и 4.3, мы получим иллюстрацию, отражающую предрасположенность к роли эффектив-



ного *ведущего* или продуктивного *ведомого* в коммуникативной сфере деятельности (общению как коммуникативной деятельности). При этом если в блоках 1–3 соединительная линия располагается выше 30 баллов, а в блоке 4 ниже 30, то и в психомоторной сфере, и в интеллектуальной сфере, и в коммуникативной сфере мы можем брать на себя роль *ведущего* (в табл. 1.6 значение «средней» обозначено точечной линией). В случае же обратного расположения линии нам будет более подходить роль *ведомого*.

Если в каком-либо из блоков *точка-значение* полярна значениям в других блоках, то это свидетельствует о том, что именно для этого фрагмента поведенческого акта органичнее будет роль противоположного содержания. Например, если человек включается в поведенческий акт с прохладцей (*точки-значения* на шкалах 1.1, 1.2 и 1.3 ниже 30 баллов), а осуществление поведенческого акта программирует пластично (*точки-значения* на шкалах 2.1, 2.2 и 2.3 выше 30 баллов), то в первом случае ему сподручнее будет выполнять роль *ведомого*, а в ситуациях, требующих повышенной изобретательности (пластичности), он будет эффективнее проявлять себя в роли *ведущего*\*

Если в блоке 4 *точка-значение* расположена выше 30 баллов, то при программировании (прогнозировании) предполагаемого результата (в блоке 2) важно предусматривать “вилку”, т.е. заблаговременно определять диапазон его приемлемости, и тем самым уменьшать вероятность несовпадения предполагаемого результата с запланированным. Если же *точка-значение* расположена ниже 30 баллов, то больше внимания следует уделять проектированию необходимых и достаточных параметров предполагаемого результата (в блоке 2).

Под проектированием имеется в виду введение постоянной поправки в результат блока 2, который реализует функцию планирования предполагаемого результата (от осуществления поведенческого акта):

во-первых, в сторону увеличения «допусков», адекватных, как правило, реально существующим, но зачастую не учитываемым

---

\* В то же время, оставаясь в роли *ведомого*, личность может эффективно проявлять себя в решении сопутствующей задачи, заключающейся в выборе наиболее продуктивного варианта разрешения проблемной ситуации (в то время, когда другие, т.е. *ведущие* сосредоточены на предложении вариантов ее разрешения).

препятствиям (когда *точка-значение* в блоке 4 располагается выше 30 баллов и, особенно, выше 39);

во-вторых, в сторону предудомотрения специальных ограничений в виде необходимых и в то же время достаточных параметров, которые могли бы способствовать обеспечению соответствия предполагаемого результата заблаговременно спланированному (когда *точка-значение* в блоке 4 располагается ниже 30 баллов и, особенно, ниже 21).

Кроме того, расположение *точек-значений* на отдельно взятых шкалах при адекватном понимании конкретного значения тоже можно учитывать в качестве индивидуального ресурса.

**Так, в случае, если значение шкалы 1.1:**

выше 39 баллов – человеку свойственны: высокая потребность в движении, «широкая» сфера психомоторной активности, жажда психомоторной деятельности, постоянное стремление к физическому труду, избыток физических сил, высокая мышечная работоспособность;

21–39 баллов (средние значения) – для человека характерны: нормальный мышечный тонус, обычная двигательная активность, средневывраженное стремление к физическому напряжению, средняя мышечная работоспособность;

ниже 21 балла – человеку свойственны: «узкая» сфера психомоторной активности, низкий мышечный тонус, нежелание физического напряжения, низкая вовлеченность в процесс деятельности, избегание работы, двигательная пассивность.

**В случае, если значение шкалы 2.1:**

выше 39 баллов – для человека характерны: высокая гибкость переключения с одних форм двигательной активности на другие, высокое стремление к разнообразным способам физической деятельности, плавность движений;

21–39 баллов (средние значения) – человеку свойственны: типичная для него гибкость при переключении с одной физической работы на другую, средневывраженная склонность к разнообразным формам двигательной активности и различным видам ручного труда;

ниже 21 балла – человеку характерны: повышенная склонность к монотонной физической работе, избегание разнообразных форм ручного труда, стремление к шаблонным способам физической деятельности, вязкость движений.

**В случае, если значение шкалы 3.1:**

выше 39 баллов – человеку свойственны: высокий темп психомоторного поведения, высокая скорость в различных видах двигательной активности;

21–39 баллов (средние значения) – для человека характерны: средняя скорость моторно-двигательных операций;

ниже 21 балла – человеку свойственны: заторможенность психомоторики, низкая скорость двигательных операций.

**В случае, если значение шкалы 4.1:**

выше 39 баллов – для человека характерны: сильное эмоциональное переживание (высокая эмоциональная чувствительность) по поводу расхождения между ожидаемым и реальным результатами ручного труда, постоянное ощущение неполноценности продукта физической работы;

21–39 баллов (средние значения) – человеку свойственны: средневыраженная чувствительность к неудачам в ручном труде, возможному несовпадению задуманного и реального моторного действия;

ниже 21 балла – для человека характерны: низкая чувствительность (безразличие) к расхождению между задуманным моторным действием и реальным результатом этого действия, ощущение спокойствия, уверенности в себе при выполнении физической работы, отсутствие беспокойства в случае невыполнения или плохого выполнения физической работы.

**В случае, если значение шкалы 1.2:**

выше 39 баллов – человеку свойственны: высокий уровень интеллектуальных возможностей, высокий уровень способностей к обучению, легкость умственного побуждения, постоянное стремление к деятельности, которой сопутствует умственное напряжение;

21–39 баллов (средние значения) – для человека характерны: средний уровень интеллектуальных возможностей, средневыраженное стремление к деятельности, которой присуще умственное напряжение;

ниже 21 балла – человеку свойственны: низкий уровень интеллектуальных возможностей, нежелание умственного напряжения, узкий круг интеллектуальных интересов, низкая вовлеченность в процесс, которому сопутствует умственная деятельность.



**В случае, если значение шкалы 2.2:**

выше 39 баллов – для человека характерны: высокая гибкость мышления, легкий переход с одних форм мышления на другие, постоянное стремление к разнообразию форм интеллектуальной деятельности, творческий подход к решению проблем;

21–39 баллов (средние значения) – человеку свойственны: нормальная гибкость мышления, средняя выраженность стремления к разнообразным формам интеллектуальной деятельности;

ниже 21 балла – для человека характерны: вязкость мышления, стереотипный подход к решению проблем, ригидность в решении абстрактных задач.

**В случае, если значение шкалы 3.2:**

выше 39 баллов – человеку свойственны: высокая скорость умственных процессов при осуществлении интеллектуальной деятельности;

21–39 баллов (средние значения) – для человека характерны: средняя скорость умственных процессов при осуществлении интеллектуальной деятельности;

ниже 21 балла – человеку свойственны: низкая скорость умственных процессов, замедленность выполнения операций при осуществлении интеллектуальной деятельности.

**В случае, если значение шкалы 4.2:**

выше 39 баллов – для человека характерны: сильное эмоциональное переживание (высокая эмоциональная чувствительность) по поводу расхождения между ожидаемым и реальным результатами умственной работы, сильное беспокойство по поводу работы, которой присуще умственное напряжение;

21–39 баллов (средние значения) – человеку свойственны: средняя выраженность эмоциональных переживаний в случае неудач в работе, которая требует умственного напряжения;

ниже 21 балла – для человека характерны: низкая чувствительность (безразличие) к расхождению между ожидаемым и реальным результатами действия при выполнении умственной работы, слабое эмоциональное реагирование при неудачах, связанных с интеллектуальной деятельностью, спокойствие, уверенность в себе в процессе умственной деятельности.

**В случае, если значение шкалы 1.3:**

выше 39 баллов – человеку свойственны: высокая потребность в общении, широкий круг контактов, тяга к людям, легкость в установлении социальных связей, стремление к лидерству;

21–39 баллов (средние значения) – для человека характерны: нормальная потребность в общении, «средний» круг контактов, средневыраженное стремление к установлению новых знакомств, средняя степень общительности;

ниже 21 балла – человеку свойственны: низкая потребность в общении, социальная пассивность, «узкий» круг контактов, уход от социальных мероприятий, замкнутость.

**В случае, если значение шкалы 2.3:**

выше 39 баллов – для человека характерны: легкость вступления в новые социальные контакты, легкость переключения в процессе общения, импульсивность в общении, широкий набор коммуникативных программ;

21–39 баллов (средние значения) – человеку свойственны: нормальная готовность к общению, типичное для среднего человека стремление к новым социальным контактам;

ниже 21 балла – для человека характерны: низкий уровень готовности к вступлению в новые социальные контакты, тщательное продумывание своих поступков в процессе социального взаимодействия, стремление к поддержанию однообразных контактов, ограниченного набора коммуникативных программ.

**В случае, если значение шкалы 3.3:**

выше 39 баллов – человеку свойственны: легкая и плавная речь, быстрая вербализация, высокая скорость речевой активности;

21–39 баллов (средние значения) – для человека характерны: обычная скорость речевой активности и вербализации;

ниже 21 балла – человеку свойственны: низкая речевая активность, медленная вербализация, речевая заторможенность.

**В случае, если значение шкалы 4.3:**

выше 39 баллов – для человека характерны: высокая чувствительность (ранимость) в случае неудач в общении, ощущение постоянного беспокойства в процессе социального взаимодействия, неуверенность, раздражительность в ситуации общения;

21–39 баллов (средние значения) – человеку свойственны: среднеинтенсивное переживание в случае неудач в общении, типичная для человека чувствительность к оттенкам межличностных отношений, средневыраженная радость и уверенность в себе в процессе социального взаимодействия;

ниже 21 балла – для человека характерны: низкая чувствительность к неудачам в общении, ощущение радости и уверенности в себе в процессе взаимодействия с другими людьми.

В то же время важным фактором эффективного взаимодействия в совместной деятельности являются генотипические ресурсы, которые обуславливаются особенностями темперамента.

## ЛИЧНОСТНЫЕ РЕСУРСЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ТЕМПЕРАМЕНТОМ

**Темперамент** – это совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную стороны ее деятельности и поведения и обуславливающих специфику взаимодействия со средой обитания и проявляющихся:

у *холериков* – бурными реакциями, активностью, резкими сменами настроения, неустойчивостью, общей подвижностью, а также выраженной рациональностью, которой присуща повышенная рефлексивность конструируемого образа;

у *флегматиков* – медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, логичностью суждений, а также выраженной рациональностью, которой свойственна пониженная рефлексивность конструируемого образа;

у *меланхоликов* – неустойчивостью, легкой ранимостью, необщительностью, склонностью глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события, которой присуща повышенная рефлексивность припоминаемого образа;

у *сангвиников* – подвижностью, впечатлительностью, отзывчивостью и общительностью, повышенной эмоциональностью, которой свойственна пониженная рефлексивность припоминаемого образа.

В то же время индивидуальные свойства, интегрированные в указанные типы, носят в границах каждого достаточно выраженные типические черты. Именно эти черты дают возможность выделить определенные **подтипы**, проявляющиеся соответствующими особенностями поведения и позволяющие о том или ином из них сказать:

о *холерике* – обидчивый, беспокойный, агрессивный, возбудимый, поддающийся настроениям, импульсивный, оптимистический, активный;

о *флегматике* – спокойный, размеренный, надежный, направленный (целенаправленный), миролюбивый, вдумчивый, старательный, пассивный;

о *меланхолике* – необщительный, сдержанный, пессимистический, трезвый, ригидный, неподатливый, тревожный, раздраженный;

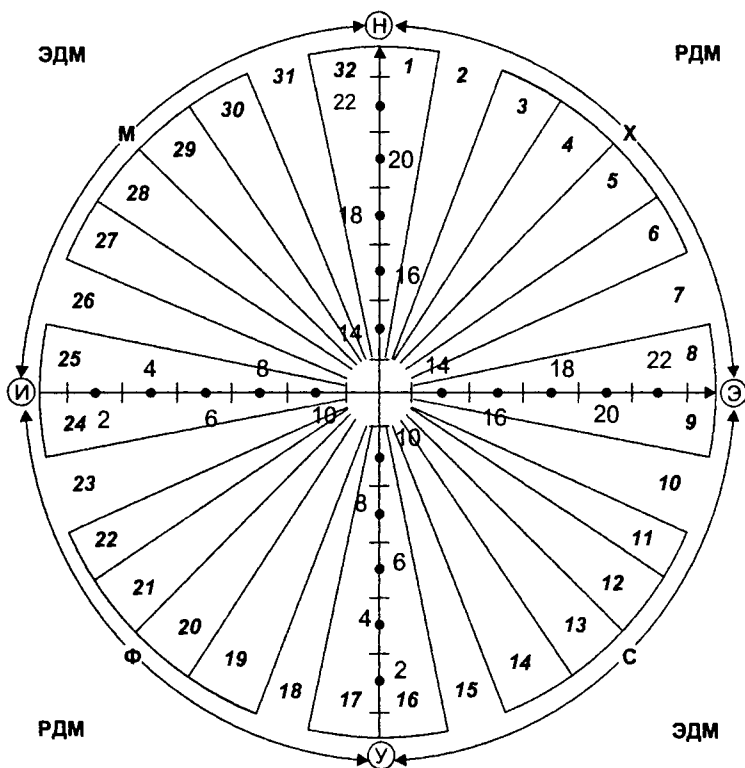
о *сангвинике* – общительный, открытый, разговорчивый, доступный, живой, беззаботный, любящий удобства, инициативный\*.

Названные отличительные черты отражают наличие тенденции к интровертированности (И) – экстравертированности (Э), а также к устойчивости (У) – неустойчивости (Н). Интровертированность проявляется пассивностью, робостью, пониженной общительностью (замкнутостью, склонностью к углубленному самоанализу). Экстравертированность – активностью, смелостью, повышенной общительностью (открытостью внутреннего мира, интересом к другим людям). Именно сочетание определенных значений интровертированности-экстравертированности и устойчивости-неустойчивости указывает на соответствующие индивидуальные особенности темперамента конкретного человека. Поэтому на рис. 1.1, где представлены особенности деятельности и поведения, характерные для типов и подтипов темперамента, *холерики* (Х) располагаются правее оси НУ и выше оси ИЭ (секторы 1–8); *сангвиники* (С) – правее оси НУ и ниже оси ИЭ (секторы 9–16); *флегматики* (Ф) – левее оси НУ и ниже оси ИЭ (секторы 17–24); *меланхолики* (М) – левее оси НУ и выше оси ИЭ (секторы 25–32).

В то же время у ярко выраженных холериков (квадрант Х) и флегматиков (квадрант Ф) заметно проявляется рационально-действенная модальность (РДМ) – предметный вектор и сопутствующее рациональное *начало*. У ярко выраженных меланхоликов (квадрант М) и сангвиников (квадрант С) проявляется эмоционально-действенная модальность (ЭДМ) – личностный вектор и сопутствующее эмоциональное *начало*. Более ярко эти составляющие проявляются у подтипов, занимающих срединное по-

---

\* Исследования типических составляющих темперамента, характеризующихся сочетанием интровертированности-экстравертированности и устойчивости-неустойчивости (рефлексивности), выполнены Г. Айзенком с сотрудниками.



**Рис. 1.1.** Типы и подтипы темперамента.

Цифрами на осях обозначены количественные значения «интровертности-экстравертности» (по горизонтали) и «уравновешенности-неуравновешенности» (по вертикали).

Цифрами по окружности отмечены особенности деятельности и поведения, характерные для подтипов темперамента:

холерик [1 – обидчивый; 2 – беспокойный; 3 – агрессивный; 4 – возбудимый; 5 – поддающийся настроениям; 6 – импульсивный; 7 – оптимистический; 8 – активный]; сангвиник [9 – общительный; 10 – открытый; 11 – разговорчивый; 12 – доступный; 13 – живой; 14 – беззаботный; 15 – любящий удобства; 16 – инициативный]; флегматик [17 – спокойный; 18 – размеренный; 19 – надежный; 20 – направленный (целенаправленный); 21 – миролюбивый; 22 – вдумчивый; 23 – старательный; 24 – пассивный]; меланхолик [25 – необщительный; 26 – сдержанный; 27 – пессимистический; 28 – трезвый; 29 – ригидный; 30 – неподатливый; 31 – тревожный; 32 – раздраженный]

ложение в квадрантах (подтипы 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 27, 28, 29 и 30) и менее ярко – у подтипов, занимающих пограничное положение (подтипы 1, 2, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25, 26, 31 и 32). Это обуславливается преобладанием активности левого полушария у флегматиков и холериков и правого – у меланхоликов и сангвиников. Поэтому (по закону асимметрии) у ярко выраженных флегматиков и холериков более подвижна правая сторона лица, а у меланхоликов и сангвиников, соответственно, левая. Данная закономерность дает возможность адекватно «считывать» мимику, жесты и т.п. и имеет важное значение для адекватного восприятия информации (преимущественно невербальной) и применения на практике (подробнее об этом см. в Приложении 5).

При этом особенности темперамента, характерные для *промежуточного* значения (когда оно занимает *пограничное* положение с двумя подтипами темперамента), проявляются тем, что они *взаимодополняют* друг друга.

Известно, что психодинамические особенности темперамента человека проявляются в тесной взаимосвязи с его информационно-психическими свойствами (исследования этого направления выполнены Аугустувичуте А., Бригс К., Бригс-Майерс И., Филатовой Е., Юнгом К., автором и др.). Поэтому по конкретному подтипу темперамента можно судить еще и об имеющихся задатках, обуславливающих специфику информационно-психического взаимодействия личности со средой обитания. Данное взаимодействие проявляется определенными каналами связи со средой, где каждому подтипу темперамента, наряду с его динамической особенностью, соответствует еще и комбинация информационно-психических функций, реализуемых посредством информационных каналов.

В связи с этим, о чем бы ни говорил человек, какие бы действия он ни совершал, можно сказать, что все это реализуется им посредством конкретных функций. Точнее – через посредство составляющих подфункций, одними из которых человек реализует непосредственное взаимодействие со средой обитания (непосредственный аспект), а другими – опосредованное взаимодействие (опосредованный аспект). В целях удобства дальнейшего оперирования этими функциями и составляющими подфункциями обозначим их заглавными буквами русского алфавита:

функции соответственно *А, Б, В, Г*;  
составляющие их подфункции соответственно *А/Б/В/Г*.

При этом *аспектность* взаимодействия будем обозначать следующим образом: через дробь с единицей (*А/1, Б/1, В/1, Г/1*) – *непосредственный аспект* взаимодействия, а через дробь с двойкой (*А/2, Б/2, В/2, Г/2*) – *опосредованный аспект*.

Рассмотрим их подробнее.

## ФУНКЦИЯ «А»

**Функция А** обеспечивает взаимодействие личности с материальной (предметной) средой, а также определяет ее предрасположенность к решению задач на *обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе*.

**Подфункцией А/1** личность осуществляет *непосредственный аспект взаимодействия с предметами* (непосредственную предметную деятельность), проявляет умение определять их качества (твердость, мягкость, вес, упругость и т.п.), производить с ними эффективные действия в процессе выполнения деятельности. При этом она ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри.

*Этой подфункцией личность продуктивно реализует себя в целесообразной технологической деятельности в предметной среде.*

**Подфункцией А/2** личность осуществляет *опосредованный (умозрительный) аспект взаимодействия с материальными предметами* (опосредованную предметную деятельность), проявляет умение определять отношения между материальными объектами (больше – меньше, тверже – мягче, легче – тяжелее и т.д.), структурировать их в иерархию, выявлять закономерные тенденции и логические связи между ними, осмысливать эти тенденции и связи теоретически. При этом она ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

*Данной подфункцией личность продуктивно реализует себя в создании благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной деятельности в предметной среде.*

При этом личность ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри.

## ФУНКЦИЯ «Б»

**Функция Б** обеспечивает взаимодействие личности с социальной средой, а также определяет ее предрасположенность к решению задач *на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации).*

**Подфункцией Б/1** личность осуществляет *непосредственный аспект эмоционального взаимодействия с другими людьми, обуславливающий восприятие радости или печали, страдания или удовольствия, пребывание в страхе или благодушном настроении.* Внешне это проявляется состоянием возбуждения (настроением), интересом к проявлению типических черт. При этом личность ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри.

*Данной подфункцией личность продуктивно реализует себя в непосредственной коммуникативной деятельности.*

**Подфункцией Б/2** личность осуществляет *опосредованный аспект эмоционального взаимодействия с другими людьми, в котором проявляется умение чувствовать отношения людей друг к другу и к самому себе, а также способность отличать истинные чувства от наигранных, в том числе и понимание того, что кто-то кого-то любит или не любит, т.е. причины возникновения чьих-то симпатий или антипатий, уважения или неуважения и т.п.* Это умение реализуется через опосредованное поддержание конструктивных отношений между людьми.

*Данной подфункцией личность продуктивно реализует себя в деятельности по созданию благоприятных предпосылок для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности.*

## ФУНКЦИЯ «В»

**Функция В** обеспечивает взаимодействие личности с объектной средой в пространстве, а также определяет ее предрасположенность к решению задач *на адекватное дополнение к сложившейся целостности.*

**Подфункцией В/1** личность осуществляет *непосредственный аспект взаимодействия с объектами, органично дополняя сложившуюся целостность, что проявляется в непосредственном овла-*



дении все новыми и новыми объектами пространства. Этому сопутствуют воля, настойчивость, твердость, умение перемещаться в новом пространстве, ориентироваться в нем, а также способность овладевать новыми знаниями (навыками), должностями, иными словами, «во всем себя растрачивать и распространяться». При этом личность ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри.

*Этой подфункцией личность продуктивно реализует себя в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.*

**Подфункцией В/2** личность осуществляет *опосредованный аспект взаимодействия с объектами*. Это проявляется через ее способность овладевать объектами пространства, осознавать удобство или неудобство вещей, уют и комфорт, улавливать гармонию и соразмерность форм, чутко ощущать пространство и опосредованно организовывать его объекты в соответствии со своими запросами. При этом личность ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

*Данной подфункцией личность продуктивно реализует себя способностями создавать благоприятные предпосылки, обуславливающие другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.*

## ФУНКЦИЯ «Г»

**Функция Г** обеспечивает взаимодействие личности со временем, с событийной средой (где время осознается как некий ряд идущих друг за другом событий), а также определяет ее предрасположенность к решению задач *на сохранение обретенного ресурса в изменяющихся условиях*.

**Подфункцией Г/1** осуществляется *непосредственный аспект взаимодействия с событийной информационной средой*, который проявляется в способности личности к непосредственному выявлению специфической структуры события и угадыванию в реальном масштабе времени момента эффективного использования как тех ресурсов, которые в нем заложены, так и тех ресурсов, которые уже обретенны. При этом личность ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри.

*Этой подфункцией личность продуктивно реализуется способностями интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды.*

**Подфункцией Г/2** личность осуществляет *опосредованный аспект взаимодействия с событийной информационной средой*, который проявляется способностью к опосредованному соотношению временных отрезков, в том числе планированию, прогнозированию, улавливанию динамики развития событий, духа времени (и учитывает это при формировании стратегии действий, направленных на сохранение и наращивание обретенных ресурсов), а также через поэтическую фантазию («мистическое начало»). При этом личность ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

*Данной подфункцией личность продуктивно реализует себя посредством создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации, а также проявления способности интуитивно прогнозировать потенциальные возможности событийной среды.*

Важно также отметить, что каждая личность взаимодействует со средой обитания еще и через информационные каналы связи.

Таких каналов четыре. Специфика их функционирования проявляется мерой убывания *силы задействованности* в них (от Первого к Четвертому) той или иной (реализуемой посредством канала) подфункции.

## **ПЕРВЫЙ – БАЗОВЫЙ – КАНАЛ**

**Первый – базовый** – канал (основной) оказывает *максимальное* влияние на деятельность и поведение. Именно в этом канале с наибольшей силой задействована реализуемая им подфункция. Он определяет ту область, в которой личность хорошо ориентируется и продуктивно реализуется.

В нем личность проявляет свойственную ей ориентацию взаимодействия («х» или «у», см. табл. 1.7). Данная ориентация проявляет себя, с одной стороны, масштабом взаимодействия, с другой – дистанцией взаимодействия, с третьей, – направленностью взаимодействия.

По этому каналу личность получает избыточную базовую (основную) информацию для продуктивной жизнедеятельности.

В данном канале максимально проявляются также и предрасположенность к решению определенного типа задач (в том числе и в роли эффективного ведущего), и доминирующая мотивация эмоциональной сферы психики.

Таблица 1.7

Ориентация взаимодействия					
Масштаб		Дистанция		Направленность	
х	у	х	у	х	у
Малый, в деталях и подробно	Крупный, общий план	Короткая	Дальняя	Присоединение, принятие, к себе	Отделение, отдача, от себя

## ВТОРОЙ – ТВОРЧЕСКИЙ – КАНАЛ

Второй – творческий – канал указывает на область, в которой активно реализуются творческие возможности личности. Именно по нему она получает необходимую и достаточную информацию для *творческой деятельности*, в том числе и выполняемой посредством базовой подфункции, реализуемой в Первом канале.

## ТРЕТИЙ – БОЛЕЗНЕННО РЕАГИРУЮЩИЙ – КАНАЛ

Третий – болезненно реагирующий – канал обозначает зону, на которую возможно оказание давления со стороны, так как подфункция, реализуемая в этом канале, задействована в нем слабо. Поэтому здесь личность, как правило, нуждается в мягкой (щадящей) психологической поддержке, так как этот канал является своего рода «точкой наименьшего сопротивления», в которой она *болезненно реагирует* на давление извне, адресованное данной подфункции. И именно на основе *недостаточной* информации, поступающей по Третьему каналу, личность пытается найти компромисс и таким образом обрести согласие и с миром, и с самой собой (стремление зачастую трудноосуществимое).

## ЧЕТВЕРТЫЙ – ИНДИФФЕРЕНТНЫЙ – КАНАЛ

Четвертый – индифферентный – канал – это зона, в которой личность в наибольшей степени *внушаема*, и где она неуверенно ориентируется, так как подфункция, реализуемая в данном канале, задействована в нем минимально и тем самым обуславливает эффективное косвенное внушение, так как в зоне этого канала

личность слабо реагирует на информацию и относится к ней, как правило, *индифферентно (безразлично)*. Поэтому и в настоящем канале (как и в Третьем) она нуждается в поддержке и охотно принимает ее.

Таким образом, могут обуславливаться особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*.

Во-первых, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, то есть аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции *A/1, B/1, V/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции *A/2, B/2, V/2, Г/2*).

Во-вторых, спецификой информационно-психического взаимодействия:

- с предметной средой (через подфункции *A/1, A/2*);
- с социальной средой (через подфункции *B/1, B/2*);
- с объектной средой (через подфункции *V/1, V/2*);
- с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).

Наблюдения показывают, что изложенное выше дает возможность *дополнить содержание психодинамических особенностей 32 подтипов темперамента информационно-психическими свойствами с сопутствующими им ориентацией, предпочтением к решению определенного типа задач и доминирующей мотивацией*. Это осуществляется:

во-первых, посредством объединения данных подтипов в 16 смежных пар (см. табл. 1.8).

во-вторых, задействованностью адекватных каждой паре комбинаций информационно-психических подфункций вместе с сопутствующими и проявляющимися (*максимально в базовом канале*) ориентацией взаимодействия, предпочтением решения определенного типа задач и доминирующей мотивацией эмоциональной сферы психики (табл. 1.8.).

Вместе взятое это обуславливает как успешное выполнение определенной работы, так и характер межличностных отношений.

**Замечание.** Если таблицу 1.8 дополнить графой «Фамилия, Имя, Отчество», в которую занести данные об именах и фамилиях лиц, относящихся к конкретному подтипу темперамента, то ее можно будет использовать в качестве исходной информации для формирования команды.

Теперь изложенное можно синтезировать в своего рода психологический портрет, содержащий характеристику личностных ресурсов той или иной пары подтипов темперамента (табл. 1.9–1.24),

Таблица 1.8

Подтипы		Подфункции				
№	Наименование	Ориентация	I канал	II канал	III канал	IV канал
<b>ПЕРВАЯ ПАРА</b>						
1	Обидчивый	х	Б/1	Г/2	В/2	А/2
2	Неспокойный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации).</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>самоутверждении</i>.</p>						
<b>ВТОРАЯ ПАРА</b>						
3	Агрессивный	у	А/1	Г/2	В/2	Б/2
4	Возбудимый					
<p>Отдается предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>привязанности</i>.</p>						
<b>ТРЕТЬЯ ПАРА</b>						
5	Поддающийся настроениям	х	А/1	В/2	Г/2	Б/2
6	Импульсивный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>изменении</i>.</p>						
<b>ЧЕТВЕРТАЯ ПАРА</b>						
7	Оптимистический	у	Б/1	В/2	Г/2	А/2
8	Активный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составить основание для выводов (интерпретации, классификации).</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>действии и достижении успеха</i>.</p>						

Продолжение

Подтипы		Подфункции				
№	Наименование	Ориентация	I канал	II канал	III канал	IV канал
<b>ПЯТАЯ ПАРА</b>						
9	Общительный	х	Г/1	А/2	Б/2	В/2
10	Открытый					
<p>Отдается предпочтение решению задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>изменении</i>.</p>						
<b>ШЕСТАЯ ПАРА</b>						
11	Разговорчивый	у	Г/1	Б/2	А/2	В/2
12	Доступный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>действии и достижении успеха</i>.</p>						
<b>СЕДЬМАЯ ПАРА</b>						
13	Живой	х	В/1	Б/2	А/2	Г/2
14	Беззаботный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>самоутверждении</i>.</p>						
<b>ВОСЬМАЯ ПАРА</b>						
15	Любящий удобства	у	В/1	А/2	Б/2	Г/2
16	Инициативный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>привязанности</i>.</p>						

Продолжение

Подтипы		Подфункции				
№	Наименование	Ориентация	I канал	II канал	III канал	IV канал
<b>ДЕВЯТАЯ ПАРА</b>						
17	Спокойный	х	A/2	B/1	Г/1	Б/1
18	Размеренный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>привязанности</i>, в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в действии и достижении успеха</i>.</p>						
<b>ДЕСЯТАЯ ПАРА</b>						
19	Надежный	у	Б/2	В/1	Г/1	А/1
20	Целенаправленный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации).</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>привязанности</i>, в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в изменении</i>.</p>						
<b>ОДИННАДЦАТАЯ ПАРА</b>						
21	Миролюбивый	х	Б/2	Г/1	В/1	А/1
22	Вдумчивый					
<p>Отдается предпочтение решению задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации).</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>привязанности</i>, в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в привязанности</i>.</p>						
<b>ДВЕНАДЦАТАЯ ПАРА</b>						
23	Старательный	у	A/2	Г/1	В/1	Б/1
24	Пассивный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>привязанности</i>, в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в самоутверждении</i>.</p>						

Продолжение

Подтипы		Подфункции				
№	Наименование	Ориентация	I канал	II канал	III канал	IV канал
<b>ТРИНАДЦАТАЯ ПАРА</b>						
25	Необщительный	х	В/2	Б/1	А/1	Г/1
26	Сдержанный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>привязанности</i>.</p>						
<b>ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ ПАРА</b>						
27	Пессимистический	у	В/2	А/1	Б/1	Г/1
28	Трезвый					
<p>Отдается предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>самоутверждении</i>.</p>						
<b>ПЯТНАДЦАТАЯ ПАРА</b>						
29	Ригидный	х	Г/2	А/1	Б/1	В/1
30	Неподатливый					
<p>Отдается предпочтение решению задач на сохранение обретенного ресурса в изменяющихся условиях.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>действии и достижении успеха</i>.</p>						
<b>ШЕСТНАДЦАТАЯ ПАРА</b>						
31	Тревожный	у	Г/2	Б/1	А/1	В/1
32	Раздраженный					
<p>Отдается предпочтение решению задач на сохранение обретенного ресурса в изменяющихся условиях.</p> <p>Доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>изменении</i>.</p>						



в том числе и особенностей, обуславливающих успешное выполнение видов работы, органичной для данной пары.

Наиболее полно личностные ресурсы проявляются как в командной работе, так и в диадном взаимодействии, в случаях, с одной стороны, адекватной выраженности темперамента, с другой – когда совместная деятельность реализуется в условиях высокой деятельностно ориентированной сплоченности, а управление приоритетами осуществляется программными средствами.

## ЛИЧНОСТНЫЕ РЕСУРСЫ ПАР ПОДТИПОВ ТЕМПЕРАМЕНТА

### «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ»

#### ХОЛЕРИК

Личностные ресурсы «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта первой пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.9

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в непосредственной коммуникативной деятельности. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой – на аккумулярование в своей деятельности сопутствующих ей результатов;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации);</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в самоутверждении</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью создания благоприятных предпосылок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>другим для улавливания ими динамики развития ситуации, что способствует реализации их способности интуитивно оценивать потенциальные ресурсы событийной среды;</li> <li>к эффективному осуществлению своей базовой подфункции в непосредственной коммуникативной деятельности.</li> </ul> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предметно разбираться в сложных концепциях и понятиях, продвигать новые идеи, способствующие духовному росту и личностному развитию людей, а также собственному самовыражению, в том числе и в своем творчестве;</li> </ul>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поддерживать на высоком уровне собственные профессиональный и квалификационный потенциалы, оказывать эксклюзивные услуги;</li> <li>• детально и без суеты организовывать свою деятельность, прогнозировать ее результат, воплощать его в конечном продукте и строго контролировать своевременность получения продукта;</li> <li>• плодотворно работать в команде единомышленников, в которой можно создавать атмосферу взаимопонимания и получать психологическую поддержку;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, пользующейся признанием и способствующей переменам к лучшему, в которой можно проявлять способность превосходить, вдохновлять, убеждать; от решения задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации); от участия в деятельности, которой сопутствует прогнозирование потенциальных возможностей событийной среды.</li> </ul>
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей создавать благоприятные предпосылки, обуславливающие другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в событийной среде.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им путем создания благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде.

### **«АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК**

Личностные ресурсы «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта второй пары (с комбинацией подфункций *Ay/1 G/2 B/2 B/2*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.10

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в непосредственной коммуникативной деятельности в социальной среде. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на крупномасштабные проработки, содержащие в себе общий план, с другой – на передачу результатов этого взаимодействия другим, с третьей – на сохранение определенной дистантности в деятельности;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>привязанности</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в процессе создания благоприятных предпосылок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>другим для улавливания ими динамики развития ситуации, что способствует реализации способности интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды;</li> <li>к эффективному осуществлению своей базовой подфункции посредством целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</li> </ul> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• устанавливать и укреплять теплые отношения с коллегами и дружеские – с заказчиками и клиентами;</li> <li>• проявлять решительность, активность, разрабатывать оригинальные подходы к решению проблем, а также принимать решения и нести ответственность за их выполнение;</li> <li>• создавать и поддерживать в команде дух сотворчества;</li> <li>• получать удовлетворение: от административной деятельности, в которой можно совершенствоваться, в том числе и проявлять педагогические способности (создавая атмосферу сотрудничества и поддерживая гармоничные отношения); от решения задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе; от участия в деятельности, которой сопутствует прогнозирование потенциальных возможностей событийной среды.</li> </ul>
III	<p>Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей создавать благоприятные предпосылки, обуславливающие другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.</p>
IV	<p>Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, реализуемой им проявлением ограниченных способностей создавать благоприятные предпосылки для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности.</p>

## «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Личностные ресурсы «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта третьей пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1 B/2 \Gamma/2 B/2$ ) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.11

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им целесообразной технологической деятельностью в предметной среде. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой – на аккумулярование в своей деятельности результатов, ей сопутствующих;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в изменении</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им проявлением своих способностей создавать благоприятные предпосылки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>обуславливающие другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде;</li> <li>к эффективному осуществлению базовой подфункции посредством целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</li> </ul> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить новаторские идеи и тем самым способствовать другим в реализации личностного потенциала и духовном росте;</li> <li>• выполняя обязательства, осуществлять деятельность по вдохновению, всесторонне развивая свои идеи и влияя при этом как на непосредственный процесс их воплощения, так и на получение конечного продукта;</li> <li>• работать в команде в лишенной конфликтов атмосфере, где можно сотрудничать с незаурядными и творческими людьми;</li> </ul>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, связанной с проведением в жизнь идей и достижением целей, с образным восприятием действительности; от решения задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе; от участия в опосредованном взаимодействии в объектной среде.</li> </ul>
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им в процессе создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации, что способствует реализации их способности интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им проявлением ограниченных способностей создавать благоприятные предпосылки для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности.

### «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Личностные ресурсы «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта четвертой пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.12

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в непосредственной коммуникативной деятельности. При этом:</p> <p>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на крупномасштабные проработки, содержащие в себе общий план, с другой, – на передачу результатов этого взаимодействия другим, с третьей, – на сохранение определенной дистантности в деятельности;</p> <p>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на выявление (определение) общих типичических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации);</p> <p>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>изменений</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в действии и достижении успеха</i>.</p>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им проявлением своих способностей создавать благоприятные предпосылки:</p> <p>обуславливающие другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде;</p> <p>к эффективному осуществлению своей базовой подфункции в непосредственной коммуникативной деятельности.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• плодотворно, вдохновенно и творчески работать по многим направлениям и с разнообразными коллективами, придумывать что-то новое (услуги, товары);</li> <li>• самому определять свой ритм, действовать свободно, участвовать в проектах, имеющих особую ценность, работать масштабно, учиться новому, удовлетворять любознательность, заводить новые знакомства и устанавливать партнерские отношения;</li> <li>• создавать в команде атмосферу, в которой возможны энтузиазм, изобретательность, использование других участников в решении задач, адекватных их способностям;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, успешность которой зависит от оптимизации использования человеческих ресурсов, и связанной с частыми и плотными контактами, где важно заряжать других энергией и оптимизмом; от решения задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации); от участия в опосредованном взаимодействии в объектной среде.</li> </ul>
III	<p>Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им в процессе создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации, что способствует реализации их способности интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды.</p>
IV	<p>Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, реализуемой им путем создания благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</p>

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Личностные ресурсы «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта пятой пары (с комбинацией подфункций Gx/1 A/2 B/2 V/2) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.13

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в области деятельности, где он продуктивно реализуется проявлением своих способностей интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой, – на аккумулярование в своей деятельности результатов, ей сопутствующих;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в изменении</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им путем создания благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде;</li> <li>к эффективному осуществлению своей базовой подфункции в области деятельности, где он успешно реализуется проявлением своих способностей интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды.</li> </ul> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• заниматься конкретными делами или услугами, действовать сообразно обстоятельствам и независимо;</li> <li>• проявлять способность к нахождению решения задач, используя практический опыт и подвергая варианты решений критическому анализу, предшествующему выбору оптимального решения;</li> <li>• заводить новые знакомства, проявлять свою наблюдательность и способность воспринимать разнообразную информацию, запоминать факты;</li> </ul>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работать в команде в свободной от ограничений и правил атмосфере, в которой можно сотрудничать с энергичными и практичными людьми;</li> <li>• получать удовлетворение: от предпринимательской деятельности, связанной с текущим моментом, с трезвой оценкой сопутствующих ей результатов, переговорным процессом; от решения задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях; от опосредованного участия в целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</li> </ul>
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им проявлением его ограниченных способностей создавать благоприятные предпосылки для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им проявлением его ограниченных способностей создавать благоприятные предпосылки, обуславливающие другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.

### «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Личностные ресурсы «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта шестой пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.14

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой проявлением своих способностей интуитивно оценивать потенциальные возможности процессов событийной среды. При этом:</p> <p>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на крупномасштабные проработки, содержащие в себе общий план, с другой, – на передачу результатов этого взаимодействия другим, с третьей, – на сохранение определенной дистантности в деятельности;</p> <p>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях;</p>



Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i> , в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в действии и достижении успеха</i>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой проявлением своих способностей создавать благоприятные предпосылки:</p> <p>для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности;</p> <p>к эффективной реализации базовой подфункции в области деятельности, связанной со способностями интуитивно оценивать потенциальные ресурсы событийной среды.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• брать на себя широкий круг обязанностей по ведению нескольких проектов, и особенно тех, где можно проявить эстетический вкус, и которые могут быть полезны нуждающимся людям;</li> <li>• работать непосредственно с заказчиком или клиентом и учиться на практическом опыте;</li> <li>• демонстрировать трудолюбие, добросовестность и хорошие намерения;</li> <li>• работать в команде, сплачивая ее и ориентируя на активную практическую деятельность, приспособливаясь к переменам;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, которой сопутствует здравомыслие, контактность, энергичность и повышенный эмоциональный тонус; от решения задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях; от участия в опосредованной коммуникативной деятельности.</li> </ul>
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им путем создания благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей создавать благоприятные предпосылки, обуславливающие другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Личностные ресурсы «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта седьмой пары (с комбинацией подфункций *Vx/1 B/2 A/2 Г/2*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.15

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой, – на аккумулярование в своей деятельности сопутствующих ей результатов;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдаст предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в самоутверждении</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в деятельности по созданию благоприятных предпосылок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности;</li> <li>к эффективному осуществлению своей базовой подфункции в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.</li> </ul> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• иметь дело с конкретными объектами и практическими вещами, проявлять вкус и эстетическую интуицию, быть полезным, а также позитивно воспринимать изменения и адаптироваться к новым обстоятельствам;</li> <li>• решать проблемы на месте, детально, в реальном времени и самостоятельно, соответствовать внутренним убеждениям;</li> <li>• развиваться профессионально и квалификационно, а также расти духовно;</li> <li>• ответственно работать в команде, где коллективная деятельность осуществляется в атмосфере сотрудничества;</li> </ul>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, связанной с оказанием помощи, проявлением контактности и предполагающей точность и неукоснительность воплощения замысла; от решения задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности; от опосредованного участия в коммуникативной деятельности.</li> </ul>
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им и проявляющейся в его ограниченных способностях в области макротeorии, макротехнологии, масштабных проектов, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной деятельности в предметной среде.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации и активизирующей реализацию другими их способности интуитивно оценивать потенциальные ресурсы событийной среды.

### «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Личностные ресурсы «любящего удобства» или «инициативно-го» сангвиника – субъекта восьмой пары (с комбинацией подфункций *Bu/1 A/2 B/2 Г/2*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.16

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде. При этом:</p> <p>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на крупномасштабные проработки, содержащие в себе общий план, с другой – на передачу результатов этого взаимодействия другим, с третьей – на сохранение определенной дистантности в деятельности;</p> <p>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности;</p> <p>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>достижения успехов</i>, в которых преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>привязанности</i>.</p>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им путем создания благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок:</p> <p>обусловливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде; к эффективному осуществлению своей базовой подфункции в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• системно и непосредственно использовать логические принципы, лежащие в основе деятельности, применять свои знания и навыки в практическом решении задач по ходу их возникновение;</li> <li>• выполнять задания в комфортных условиях преимущественно с теми, кто вызывает чувство симпатии и уважения;</li> <li>• демонстрировать свое мастерство и повышать его уровень;</li> <li>• работать в команде с теми, кто вызывает чувство уважения, и нести ответственность за самостоятельное решение конкретных задач;</li> <li>• получать удовлетворение: от решения масштабных задач на высоком уровне мастерства, имея дело с поставленными проблемами и материальными продуктами и исходя из наличествующих ресурсов, где отдается приоритет действиям, приносящим результат; от решения задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности; от опосредованного участия в продуктивной и целесообразной предметной деятельности.</li> </ul>
III	<p>Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им в деятельности по созданию благоприятных предпосылок для возникновения отношений, обусловливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности.</p>
IV	<p>Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, реализуемой им в процессе создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации, что обуславливает им возможность проявлять способность интуитивно оценивать потенциальные возможности как процессов предметной среды, так и объектной среды.</p>

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Личностные ресурсы «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта девятой пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $G/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.17

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в области макротехнологии, масштабных проектов, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной деятельности в предметной среде. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой, – на аккумулярование в своей деятельности сопутствующих ей результатов;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация привязанности, в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в действии и достижении успеха</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции в области макротехнологии, масштабных проектов, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применять новые решения, обуславливающие создание эффективных систем для объективного и детального анализа проблемных ситуаций;</li> <li>• знакомиться и поддерживать теплые и дружеские отношения с людьми, вызывающими симпатию и уважение;</li> <li>• в команде работать преимущественно индивидуально и отвечать за определенный участок конкретной деятельности;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, в которой проблемные ситуации возникают одна за другой и где можно проявлять изобретательность, способность импровизировать; от решения задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе; от участия в гармоничном, системном и непосредственном взаимодействии в объектной среде.</li> </ul>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им в непосредственно коммуникативной деятельности в социальной среде.

### «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Личностные ресурсы «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта десятой пары (с комбинацией подфункций Бу/2 В/1 Г/1 А/1) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.18

Канал	Проявление взаимодействия
I	Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им путем создания благоприятных предпосылок для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности. При этом: во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на крупномасштабные проработки, содержащие в себе общий план, с другой – на передачу результатов этой деятельности другим, с третьей – на сохранение определенной дистантности в деятельности; во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на выявление (определение) типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации); в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>привязанности</i> , в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в изменении</i> .
II	Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции в области деятельности, связанной с проявлением способностей создавать благоприятные предпосылки для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности.

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	<p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• работать самостоятельно и разрабатывать новаторские идеи, главным образом, на теоретической стадии творческого процесса, уделяя при этом достаточно времени тому, чтобы в ходе критического анализа продумывать свои идеи до конца;</li> <li>• ограничиваться разработкой новаций, а работу по доводке их до практических результатов поручать компетентным исполнителям;</li> <li>• постоянно наращивать профессиональный потенциал, сотрудничать с преуспевающими людьми и усиливать собственное влияние;</li> <li>• сотрудничать в команде соратников преимущественно в неформальной обстановке без ненужных правил и излишней регламентации;</li> <li>• получать удовлетворение: от самоуглубленного размышления, изобретательности и абстрактной мыслительной деятельности, направленной на разработку творческих идей и систем; от решения задач на выявление (определение) общих типичических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации); от участия в гармоничном, системном и непосредственном взаимодействии в событийной среде.</li> </ul>
III	<p>Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей интуитивно оценивать потенциальные возможности как процессов предметной среды, так и объектной среды.</p>
IV	<p>Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, непродуктивно реализуемой им целесообразной технологической деятельностью в предметной среде.</p>

### **«МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Личностные ресурсы «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта одиннадцатой пары (с комбинацией подфункций  $Bx/2$   $G/1$   $V/1$   $A/1$ ) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.19

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им путем создания благоприятных предпосылок для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности. При этом:</p> <p>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой, – на аккумулярование в своей деятельности сопутствующих ей результатов;</p> <p>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на выявление (определение) типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации);</p> <p>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>привязанности</i>, в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в привязанности</i>.</p>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью интуитивно оценивать потенциальные ресурсы как событийной среды, так и объектной среды, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции в создании благоприятных предпосылок для возникновения отношений, обуславливающих другим возможность непосредственной коммуникативной деятельности.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ставить конкретные цели, вырабатывая оригинальные и в то же время логичные подходы, творчески решать многообразные и трудные задачи в заданные сроки и при этом заниматься повседневной текущей работой;</li> <li>• знакомиться с интересными, способными и влиятельными людьми, продвигаться по служебной лестнице, уделяя при этом большое внимание своему профессиональному росту;</li> <li>• плодотворно работать в команде с высококвалифицированными, творческими, честолюбивыми людьми, ориентированными на получение конечного продукта, при этом выявлять и использовать их самые сильные качества;</li> <li>• получать удовлетворение: от административной деятельности с сопутствующими ей ответственной объективностью, в которой нет места преувеличению своей личной роли, и умением мыслить логически, видеть цели как ближайшего развития, так и долгосрочные и успешно разрешать сложные проблемы; от решения задач на выявление (определение) общих типических черт (признаков, особенностей), которые могут составлять основание для выводов (интерпретации, классификации); от участия в работе, связанной с возможностью проявления интуиции в оценке потенциальных ресурсов событийной среды.</li> </ul>



Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, непродуктивно реализуемой им целесообразной технологической деятельностью в предметной среде.

### «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Личностные ресурсы «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта двенадцатой пары (с комбинацией подфункций *Ay/2 G/1 B/1 B/1*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.20

Канал	Проявление взаимодействия
I	Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им путем создания благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде. При этом: во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на крупномасштабные проработки, содержащие в себе общий план, с другой – на передачу результатов этого взаимодействия другим, с третьей – на сохранение определенной дистантности в деятельности; во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе; в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>привязанности</i> , в которой преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>самоутверждении</i> .
II	Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им проявлением своих способностей интуитивно оценивать потенциальные ресурсы событийной среды, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции в создании благоприятных теоретических и структурно-иерархических предпосылок, обуславливающих другим возможность продуктивной и целесообразной технологической деятельности в предметной среде.

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	<p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что ему <u>подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять деятельность в обстановке доверия, где возможно достижение результата, который удовлетворял бы личным высоким требованиям, а упорство и усердие ценились бы по заслугам, а не по результатам конкурентной борьбы;</li> <li>• разрабатывая оригинальные решения проблем, планомерно проводить свои идеи в жизнь в обстановке, которая дает возможность самостоятельно контролировать их внедрение в практическую деятельность;</li> <li>• постоянно пользоваться новой информацией и повышать уровень своих знаний;</li> <li>• работать в команде, где возможно сотрудничество в свободной от конфликтов атмосфере, с добросовестными людьми, которых можно ценить за высокий профессиональный уровень, интеллект и знания;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, связанной с проявлением дара видения и способностей разбираться в сложных концепциях, с решением особо творческих и теоретических проблем, с созданием различных систем; от решения задач на обнаружение (распознавание) и продолжение закономерных тенденций в каком-либо процессе; от участия в работе, связанной с возможностью проявления интуиции в оценке потенциальных ресурсов событийной среды.</li> </ul>
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, непродуктивно реализуемой им в непосредственной коммуникативной деятельности.

### «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Личностные ресурсы «необщительного» или «сдержанного» меланхолика — субъекта тринадцатой пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.21

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им путем создания благоприятных предпосылок, обуславливающих другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой – на аккумулярование в своей деятельности сопутствующих ей результатов;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>привязанности</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в непосредственной коммуникативной деятельности, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции путем создания благоприятных предпосылок, обуславливающих другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• добиваться высоких результатов, отвечающих требованиям стандартов, достигать поставленных целей, обеспеченных достаточными ресурсами, используя для этого наиболее эффективные методы и средства;</li> <li>• действовать самостоятельно и автономно, проявляя собственную одаренность, сосредоточивая свое внимание и концентрируя силы для решения конкретных задач или выполнения проектов, обуславливающих системное развитие объектов среды;</li> <li>• работать в команде в роли специалиста по техническим вопросам, качественное решение которых способствует успеху общего дела;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, требующей сосредоточенности, основательности, детальной проработки, ответственности и простоты в обращении с другими людьми; от решения задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности; от участия в непосредственной коммуникативной деятельности.</li> </ul>
III	<p>Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им целесообразной технологической деятельностью в предметной среде.</p>
IV	<p>Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды.</p>

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Личностные ресурсы «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта четырнадцатой пары (с комбинацией подфункций *Bu/2 A/1 B/1 G/1*) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.22

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с созданием благоприятных предпосылок, обуславливающих другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на крупномасштабные проработки, содержащие в себе общий план, с другой – на передачу результатов этого взаимодействия другим, с третьей – на сохранение определенной дистантности в деятельности;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>самоутверждении</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им целесообразной технологической деятельностью в предметной среде, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции в области деятельности, связанной с созданием благоприятных предпосылок, обуславливающих другим возможность гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что ему подходит работа, которая позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продолжительное время концентрировать внимание на решении задачи, без помех и отвлечений сосредоточиваться на одном проекте и организованно доводить все до конца, включая и монотонную работу;</li> <li>• работать в традиционной сфере, в стабильно функционирующей структуре, нацеленной на получение практических результатов;</li> </ul>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сопереживать, проявлять сострадание и поступать по совести, общаться наедине с теми, кому оказывается помощь;</li> <li>• работать в команде преимущественно автономно и в качестве узкого специалиста, поддерживая ровные отношения со всеми членами команды;</li> <li>• получать удовлетворение: от ответственной деятельности, проявляя при этом свои трудолюбие и добросовестность, личное отношение и преданность делу; от решения задач на адекватное дополнение к сложившейся целостности; от участия в целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</li> </ul>
III	Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой непосредственной коммуникативной деятельностью.
IV	Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, непродуктивно реализуемой им проявлением своих ограниченных способностей интуитивно оценивать потенциальные возможности событийной среды.

### «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Личностные ресурсы «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта пятнадцатой пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2 A/1 B/1 V/1$ ) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.23

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации, что способствует реализации их способности прогнозировать потенциальные возможности событийной среды. При этом:</p> <p>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на подробные и детальные проработки, с другой – на аккумулярование в своей деятельности сопутствующих ей результатов;</p> <p>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях;</p> <p>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности в <i>действии и достижении успеха</i>.</p>

Продолжение

Канал	Проявление взаимодействия
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им целесообразной технологической деятельностью в предметной среде, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции в области деятельности, связанной с возможностью создания благоприятных предпосылок другим для улавливания динамики развития ситуации.</p> <p>Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проявлять умение действовать в заданных ограничениях и соблюдать существующие правила;</li> <li>• для своевременного достижения общей цели создавать условия, обеспечивающие другим эффективное осуществление их функций, а также строго контролировать выполнение ими обязанностей;</li> <li>• обучиться необходимым технологиям, имеющим практическое значение, а также совершенствовать свое мастерство до уровня, достаточного для высококачественного выполнения поставленных задач;</li> <li>• устанавливать и укреплять в команде искренние и теплые взаимоотношения, где люди с готовностью оказывают поддержку друг другу;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, в том числе и монотонной, в которой можно оказывать практическую помощь другим, проявляя при этом трудолюбие и добросовестность, личное отношение и преданность делу; от решения задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях; от участия в целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</li> </ul>
III	<p>Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им в непосредственной коммуникативной деятельности.</p>
IV	<p>Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им проявлением ограниченной способности гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.</p>

### **«ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Личностные ресурсы «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта шестнадцатой пары (с комбинацией подфункций  $G_{y/2}$   $B/1$   $A/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой взаимодействия со средой обитания, которая проявляется:

Таблица 1.24

Канал	Проявление взаимодействия
I	<p>Эффективностью базовой подфункции, реализуемой им в области деятельности, связанной с возможностью создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации, что способствует реализации их способности интуитивно оценивать потенциальные ресурсы событийной среды. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>во-первых, он придерживается ориентации, с одной стороны, на проработку крупномасштабных проектов, содержащих в себе общие тенденции данной динамики, с другой – на передачу результатов этой деятельности другим, с третьей – на сохранение дистантности в деятельности;</li> <li>во-вторых, с учетом указанной ориентации отдает предпочтение решению задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях;</li> <li>в-третьих, у него доминирует базовая мотивация <i>самоутверждения</i>, в котором преобладает ориентация на удовлетворение потребности <i>в изменении</i>.</li> </ul>
II	<p>Продуктивностью творческой подфункции, реализуемой им в непосредственной коммуникативной деятельности, а также способствующей эффективной реализации базовой подфункции в области деятельности, связанной с возможностью создания благоприятных предпосылок другим для улавливания ими динамики развития ситуации. Это обуславливает реализацию их способности интуитивно оценивать потенциальные ресурсы событийной среды. Специфика психодинамических особенностей информационно-психического взаимодействия по каналам I и II указывает на то, что <u>ему подходит работа, которая позволяет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• достигать, благодаря возможности действовать последовательно, эффективных результатов в объективно жестких условиях;</li> <li>• иметь ясную иерархическую структуру статусных отношений и возможность четкого определения функциональных обязанностей разных участников деятельности, а также руководства их действиями в предсказуемых обстоятельствах;</li> <li>• работать в команде в сотрудничестве с добросовестными и трудолюбивыми людьми, поддерживающими теплые взаимоотношения;</li> <li>• получать удовлетворение: от деятельности, связанной с ответственностью и ориентированной на практический и качественный результат, адекватный целям структуры; от решения задач на сохранение <i>обретенного</i> ресурса в изменяющихся условиях; от участия в непосредственной коммуникативной деятельности.</li> </ul>
III	<p>Неадекватным реагированием болезненной подфункции (наименее защищенной от «давления со стороны»), непродуктивно реализуемой им в целесообразной технологической деятельности в предметной среде.</p>
IV	<p>Низкой продуктивностью индифферентной подфункции, неэффективно реализуемой им проявлением ограниченной способности гармонично, системно и непосредственно взаимодействовать в объектной среде.</p>

Таким образом, мы получили своего рода психологические портреты 16 пар подтипов темперамента, которые содержат характеристики личностных ресурсов, относящихся к этим подтипам. При этом различия между характеристиками ресурсов в пределах, составляющих ту или иную пару подтипов темперамента, обуславливаются только психодинамической особенностью конкретного подтипа.

Подтип темперамента можно определить по предложенному ниже тесту.

## ТЕСТ\* ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ПОДТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА

Тест предназначен для измерения двух основных параметров, характеризующих подтип темперамента личности:

- 1) ИНТРОВЕРТНОСТЬ–ЭКСТРАВЕРТНОСТЬ;
- 2) УРАВНОВЕШЕННОСТЬ–НЕУРАВНОВЕШЕННОСТЬ.

Крайние значения обеих характеристик у человека встречаются редко, чаще все мы занимаем позицию ближе к одному или другому полюсу (по каждой характеристике). Поэтому у каждого из нас данные психодинамические особенности характеристики проявляются в той или иной пропорции.

Методика тестирования имеет следующий вид.

### БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

### Инструкция.

Прочтите внимательно каждый из приведенных ниже вопросов и зачеркните в графе “*Ответ*” букву (А или Б), соответствующую Вашему ответу. Для этого представьте типичные ситуации и дайте соответствующий ответ. Помните, что нет хороших и плохих ответов.

Для более точного представления типичной ситуации можете воспользоваться приведенным ниже *комментарием* к поставленному вопросу. Это позволит Вам в затруднительных случаях более точно ответить на поставленный вопрос.

---

\* Автор теста Г. Айзенк. Компьютерный вариант теста реализован в программном приложении.



№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Нравятся ли Вам занятия, требующие быстрых действий?	А	Б
2	Бывает ли так, что без всяких видимых причин Вы чувствуете себя то счастливым, то несчастным?	А	Б
3	Часто ли Вы отвлекаетесь, когда Вам нужно сосредоточиться?	А	Б
4	Заговариваете ли Вы первым, когда Вам хочется поближе познакомиться с кем-нибудь?	А	Б
5	Кажется ли Вам, что Вы обычно действуете быстро и уверенно?	А	Б
6	Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что Вам это невыгодно?	А	Б
7	Часто ли Вы задумываетесь о чем-то своем, когда надо участвовать в общей беседе?	А	Б
8	Бывает ли так, что Вы то полны энергии, то совсем вялы?	А	Б
9	Считаете ли Вы себя живым, общительным человеком?	А	Б
10	Очень ли Вы огорчитесь, если у Вас не будет возможности заводить многочисленные знакомства?	А	Б
11	Часто ли у Вас бывает тоскливо на душе?	А	Б
12	Бывает ли, что Вы выходите из себя, злитесь?	А	Б
13	Часто ли у Вас меняется настроение без всяких причин?	А	Б
14	Предпочитаете ли Вы действовать, а не рассуждать о действии?	А	Б
15	Часто ли Вы мечтаете о том, что вряд ли сбудется?	А	Б
16	Предпочитаете ли Вы оставаться на людях незаметным?	А	Б
17	Часто ли Вы думаете о своем прошлом?	А	Б
18	Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?	А	Б
19	Трудно ли Вам подключиться к общему веселью?	А	Б
20	Чувствуете ли Вы себя несчастным без всяких причин?	А	Б
21	Считаете ли Вы себя излишне добросовестным человеком?	А	Б
22	Страдаете ли Вы из-за своей нерешительности?	А	Б
23	Нравится ли Вам быть среди людей?	А	Б
24	Все ли Ваши привычки хороши и желательны?	А	Б
25	Часто ли Вы теряете сон от беспокойства?	А	Б
26	Предпочитаете ли Вы разговаривать только с очень близкими людьми?	А	Б
27	Часто ли Вам кажется, будто Вы в чем-то виноваты?	А	Б
28	Часто ли Вы слишком много старания и сил тратите на пустяковое дело?	А	Б

Продолжение

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
29	Легко ли Вас обидеть?	А	Б
30	Вы иногда сплетничаете?	А	Б
31	Нравится ли Вам часто встречаться с людьми?	А	Б
32	Живете ли Вы в постоянном нервном напряжении?	А	Б
33	Нравится ли Вам быть организатором?	А	Б
34	Часто ли у Вас бывает чувство одиночества?	А	Б
35	Смущаетесь ли Вы в присутствии лиц противоположного пола?	А	Б
36	Вы всегда платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?	А	Б
37	Любите ли Вы помечтать?	А	Б
38	Легко ли Вам ответить на ехидное замечание?	А	Б
39	Кажется ли Вам, что все хорошее было у Вас в прошлом?	А	Б
40	Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?	А	Б
41	Часто ли Вы чувствуете усталость и полное равнодушие ко всему?	А	Б
42	Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?	А	Б
43	Предпочитаете ли Вы больше молчать, находясь в гостях?	А	Б
44	Приходят ли Вам в голову мысли, что в решающий момент Вы могли бы сделать что-то иначе, но не сделали?	А	Б
45	Можете ли Вы от души повеселиться в компании?	А	Б
46	Часто ли мысли мешают Вам уснуть?	А	Б
47	Нравится ли Вам работа, требующая сосредоточенности?	А	Б
48	Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?	А	Б
49	Часто ли Вас преследует одна и та же бесполезная мысль?	А	Б
50	Считаете ли Вы, что к своим обычным делам можно относиться без особого внимания?	А	Б
51	Часто ли Вы раздражаетесь?	А	Б
52	Считают ли Вас жизнерадостным человеком?	А	Б
53	Часто ли из-за обиды на кого-нибудь Вы бываете в плохом настроении?	А	Б
54	Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?	А	Б
55	Считаете ли Вы себя разговорчивым человеком?	А	Б
56	Часто ли Вы не можете усидеть на месте от беспокойства?	А	Б
57	Нравится ли Вам подшучивать над другими?	А	Б

## КОММЕНТАРИИ К ВОПРОСАМ

Ответы тестируемого на вопросы с порядковыми номерами 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 54, *отмеченные знаком «✓»*, характеризуют меру его «закрытости–открытости» (как правило, шкалу «закрытости–открытости» называют еще и шкалой «искренности»).

В нашем случае на *эти вопросы* можно не отвечать, так как проводится самооценка (ибо тестирование осуществляется *самостоятельно* и именно *для себя*) и *наличествует заинтересованность самого тестируемого* в получении **объективных данных**.

Кроме того, *определяясь* с ответом на вопрос (3 и др.) со словом «*часто*», важно сравнить **собственную особенность** – в данном случае *отвлекаться* – с проявлением *этой же особенности* у других (родственников, друзей, знакомых). Среди них обязательно есть те, которые *отвлекаются значительно чаще*, чем другие. И есть такие, которые *отвлекаются значительно реже*, чем остальные. И конечно есть и те, которые *отвлекаются и не часто, и не редко*, а занимают почти среднее положение между крайними значениями. Поэтому, *определяясь* с ответом, важно *сравнить и осознать*, с кем из них вы *совпадаете по количеству отвлечений*:

с той частью родственников, друзей и знакомых, которые *отвлекаются значительно чаще, чем другие?*

с той частью родственников, друзей и знакомых, которые *отвлекаются значительно реже, чем остальные?*

Или если вы вспомните, что из 5 случаев, когда Вам нужно было сосредоточиться, Вы отвлекались более чем в 3 случаях, то это будет указывать на то, что Вы отвлекаетесь чаще, чем другие. А если Вы отвлекаетесь меньше, чем в 3 случаях из 5, то это будет указывать на то, что Вы отвлекаетесь реже, чем другие.

№ вопроса	Комментарий
1	Тех действий, которые предполагают проявление <b>активности или пассивности в действии</b> . Поэтому если Вам в таких случаях, как правило, свойственно <b>активное поведение</b> , требующее действий в быстром темпе, то правильным ответом будет <b>ДА</b> . А если <b>наоборот</b> , то правильным ответом будет <b>НЕТ</b> .
2	Если Вы можете <b>вспомнить</b> случай <b>беспричинного возникновения состояния счастья или несчастья</b> , то правильным ответом будет <b>ДА</b> . Если же не сможете вспомнить, то правильным ответом будет <b>НЕТ</b> .
3	Имеется в виду: не <i>иногда</i> , а <b>именно часто</b> ; и <b>только случаи</b> , когда Вам <b>важно сосредоточиться</b> . Лишь <b>тогда</b> правильным ответом будет <b>ДА</b> .

Продолжение

№ вопроса	Комментарий
4	Имеются в виду <b>только случаи</b> , когда Вы заговариваете со своими знакомыми первым именно с целью <i>поближе подружиться</i> . Только тогда <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
5	Именно как <i>Вам кажется</i> , (что Вы обычно <i>действуете активно</i> , то есть <b>быстро и уверенно</b> ). Только тогда <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
6✓	
7	Имеются в виду: <b>случаи</b> , когда Вы не <i>иногда</i> , а именно <b>часто задумываетесь</b> ; и <b>только</b> о чем-то своем; и именно <b>лишь те случаи</b> , когда Вам надо <i>участвовать</i> в <i>общей беседе</i> . Только тогда <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
8	Если Вы можете <b>вспомнить случай беспричинного возникновение состояния</b> , когда Вы были или полны энергии, или совсем вялы, то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> . А если не можете <b>вспомнить</b> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>НЕТ</b> .
9	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> о своей <b>общительности (необщительности)</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам свойственна, скорее, <b>общительность</b> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> . Если же Вам свойственна, скорее, <b>молчаливость</b> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>НЕТ</b> .
10	Если Вы можете <b>вспомнить</b> Ваше собственное <b>огорчение от невозможности заводить многочисленные знакомства</b> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> . А если не можете <b>вспомнить</b> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>НЕТ</b> .
11	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> о <b>частом</b> возникновении у Вас <b>состояния тоскливости</b> на душе. Только в этом случае <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
12✓	
13	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> о <b>частой смене</b> своего настроения, и именно <b>без всяких причин</b> . Только в этом случае <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
14	Имеется в виду, что <b>приятнее именно действовать</b> , а не <b>рассуждать о действии</b> , то есть <b>отдается предпочтение проявлению деятельной активности</b> . Только в этом случае <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
15	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> об особенностях собственной <b>мечтательности</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам свойственно <b>мечтать</b> , и именно о том, что <b>вряд ли сбудется</b> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> . Если же это не свойственно, то <i>правильным ответом</i> будет <b>НЕТ</b> .

Продолжение

№ вопроса	Комментарий
16	Имеется в виду, что если для Вас органично оставаться на людях <b>именно незаметным</b> , то есть отдается предпочтение тому, чтобы оставаться в тени. Только в этом случае правильным ответом будет <b>ДА</b> . А если <b>наоборот</b> , то правильным ответом будет <b>НЕТ</b> .
17	Имеется в виду Ваше личное мнение о том, что Вы не иногда, а <b>именно часто</b> думаете о своем прошлом. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , это Вам свойственно, то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> . Если же не свойственно, то <b>правильным ответом</b> будет <b>НЕТ</b> .
18✓	
19	Имеется в виду Ваше личное мнение о том, как Вы <b>подключаетесь</b> к общему веселью. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <b>свойственно испытывать затруднение</b> (робость) при этом, то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> . Если же не свойственно, то <b>правильным ответом</b> будет <b>НЕТ</b> .
20	Если Вы можете <b>вспомнить</b> случай <b>возникновения ощущения того, что Вы чувствовали себя несчастным</b> , и именно без всяких причин, то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> .
21	Имеется в виду Ваше личное мнение о своей <b>добросовестности</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам свойственна <b>излишняя добросовестность</b> , <b>затрудняющая</b> активное переключение с одного дела на другое, то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> . Если же не свойственна, то <b>правильным ответом</b> будет <b>НЕТ</b> .
22	Имеется в виду Ваше личное мнение. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <b>страдаете</b> , и именно из-за своей <b>нерешительности</b> , то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> .
23	Имеется в виду Ваше личное мнение. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <b>нравится находиться среди людей</b> , то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> .
24✓	
25	Имеется в виду Ваше личное мнение. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <b>часто теряете сон</b> , и <b>именно от беспокойства</b> , то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> .
26	Имеется в виду Ваше личное мнение. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы с удовольствием <b>разговариваете только с очень близкими людьми</b> , то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> .
27	Имеется в виду Ваше личное мнение. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <b>кажется</b> , будто Вы в <b>чем-то виноваты</b> , и <b>именно часто</b> , то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> .
28	Имеется в виду Ваше личное мнение. Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <b>кажется</b> , будто Вы <b>тратите слишком много старания и сил</b> (двигательной активности), и <b>именно на пустяковое дело</b> , то <b>правильным ответом</b> будет <b>ДА</b> .

Продолжение

№ вопроса	Комментарий
29	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вас <i>легко обидеть</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
30✓	
31	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <i>нравится</i> встречаться (общаться) с людьми, и <i>именно часто</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
32	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <i>живете в нервном напряжении</i> , и <i>именно постоянно</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
33	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <i>нравится</i> быть организатором, то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> . Если же это Вам не свойственно, то <i>правильным ответом</i> будет <b>НЕТ</b> .
34	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , у Вас <i>бывает чувство одиночества</i> , и <i>именно часто</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
35	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <i>смущаетесь (робеете) в присутствии лиц противоположного пола</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
36✓	
37	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <i>любите мечтать</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
38	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <i>легко</i> , то есть без стеснения (робости), <i>ответить на ехидное замечание</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
39	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <i>кажется, что именно все хорошее</i> было у Вас в <b>прошлом</b> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
40	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <i>считаете себя беззаботным</i> , то есть человеком, зачастую поступающим <i>беспечно (безоглядно)</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
41	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <i>чувствуете усталость и полное равнодушие ко всему</i> , и <i>именно часто</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> .
42✓	
43	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы, <i>находясь в гостях, предпочитаете больше молчать</i> (слушать), то <i>правильным ответом</i> будет <b>ДА</b> . Если же Вы <i>предпочитаете больше говорить</i> , то <i>правильным ответом</i> будет <b>НЕТ</b> .

Продолжение

№ вопроса	Комментарий
44	Если Вы можете <b>вспомнить</b> случаи, когда Вам в голову <b>приходили</b> мысли о том, что <b>именно в решающий момент</b> Вы <b>действительно</b> могли сделать <i>что-то иначе, но не сделали</i> , то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
45	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <b>можете</b> вспомнить случай, когда Вы <b>веселились в компании</b> без стеснения, <b>и именно от души</b> , то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
46	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , <b>мысли мешают</b> Вам уснуть, <b>и именно часто</b> , то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
47	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <b>нравится работа</b> , требующая <b>именно сосредоточенности и ограничения</b> активных действий, то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
48✓	
49	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вас <b>преследует одна и та же бесполезная мысль</b> , <b>и именно часто</b> , то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
50	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <b>считаете</b> , что к <b>своим</b> , <b>и именно обычным</b> , делам <b>можно относиться</b> без <b>особого сосредоточения</b> внимания, то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
51	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <b>раздражаетесь</b> , <b>и именно часто</b> , то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
52	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вас <b>считают именно жизнерадостным и открытым к общению</b> человеком, то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
53	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , <b>из-за обиды на кого-нибудь</b> Вы <b>бываете в плохом настроении</b> , <b>и именно часто</b> , то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
54✓	
55	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <b>человек контактный, любящий</b> поговорить, то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
56	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вы <b>от беспокойства не можете</b> усидеть на месте, <b>и именно часто</b> , то <i>правильным ответом будет ДА.</i>
57	Имеется в виду Ваше <b>личное мнение</b> . Поэтому если, по <b>Вашему мнению</b> , Вам <b>нравится</b> ради <b>поддержания</b> разговора <b>подшучивать</b> над другими, то <i>правильным ответом будет ДА.</i>

## КЛЮЧИ К ОБРАБОТКЕ ДАННЫХ ТЕСТИРОВАНИЯ

Для определения значения «интровертности–экстравертности» произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов «Да» на вопросы 1, 4, 5, 9, 10, 14, 23, 31, 33, 38, 40, 45, 50, 52, 55, 57;
- б) сложите количество ответов «Нет» на вопросы 16, 19, 21, 26, 28, 35, 43, 47;
- в) сложите результаты пп. «а» и «б» и получите значение «интровертности–экстравертности».

Особенности индивидуального проявления «интровертности–экстравертности» позволяют измерить ее составляющие: «пассивность–активность», «робость–смелость», «необщительность–общительность».

Значение «пассивности» определяется при помощи следующих действий:

- а) сложите количество ответов «Да» на вопросы 21, 28, 47;
- б) сложите количество ответов «Нет» на вопросы 1, 5, 14, 33, 50;
- в) сложите результаты пп. «а» и «б» и на 8-балльной шкале получите значение «пассивности».

Если из 8 вычесть полученное значение (в баллах) «пассивности», получится значение «активности».

Значение «робости» определяется при помощи следующих действий:

- а) сложите количество ответов «Да» на вопросы 16, 19, 26, 35;
- б) сложите количество ответов «Нет» на вопросы 23, 38, 40, 45;
- в) сложите результаты пп. «а» и «б» и на 8-балльной шкале получите значение «робости».

Если из 8 вычесть полученное значение (в баллах) «робости», получится значение «смелости».

Значение «необщительности» определяется при помощи следующих действий:

- а) учтите ответ «Да» на вопрос 43;
- б) сложите количество ответов «Нет» на вопросы 4, 9, 10, 31, 52, 55, 57;
- в) сложите ответ «Да» на вопрос 43 с результатом п. «б» и на 8-балльной шкале получите значение «необщительности».

Если из 8 вычесть полученное значение (в баллах) «необщительности», получится значение «общительности».

Для определения значения «уравновешенности–неуравновешенности» произведите следующие действия:

сложите количество ответов «Да» на вопросы 2, 3, 7, 8, 11, 13, 15, 17, 20, 22, 25, 27, 29, 32, 34, 37, 39, 41, 44, 46, 49, 51, 53, 56 и на 24-балльной шкале получите значение «уравновешенности–неуравновешенности».

Оценка по шкалам «интровертности–экстравертности» и «уравновешенности–неуравновешенности» изменяется от 0 до 24. При этом среднестатистическая оценка изменяется от 6 до 18.



Для определения значения «искренности» (если Вы решите это узнать) произведите следующие действия:

- а) сложите количество ответов «Да» на вопросы 6, 24, 36;
- б) сложите количество ответов «Нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54;
- в) сложите результаты пп. «а» и «б» и получите значение «искренности».

Если значение «искренности» оказалось свыше 3, то результаты тестирования считаются недостоверными. Если же оно оказалось менее 4, то результаты тестирования считаются достоверными, и можно приступить к определению подтипа темперамента.

Для определения подтипа темперамента в круге (в целях удобства мы повторяем диаграмму, представленную на рис. 1.1) на 24-балльных шкалах рис. 1.2 отметьте:

*по горизонтали* – значение «интровертности–экстравертности»;  
*по вертикали* – значение «уравновешенности–неуравновешенности»\*.

Затем через отмеченные точки-значения проведите перпендикулярно соответствующим шкалам прямые. Их пересечение и определит конкретный подтип темперамента.

При этом, если обнаруживается, что *точка-значение*, указывающая на подтип темперамента, занимает промежуточное положение между смежными подтипами или на пересечении шкалы «интровертность–экстравертность» со шкалой «уравновешенность–неуравновешенность», или близко к пересечению шкал, то есть отстоит меньше чем на одно деление от центра, то с целью ее адекватного смещения в один из смежных подтипов могут быть применены данные теста для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта.

1. Когда обнаруживается, что *точка-значение*, указывающая на подтип темперамента, занимает положение, которое характеризуется тем, что она находится очень близко к границе подтипа, т.е. на расстоянии менее 4% расстояния между его границами, производится одно из следующих действий:

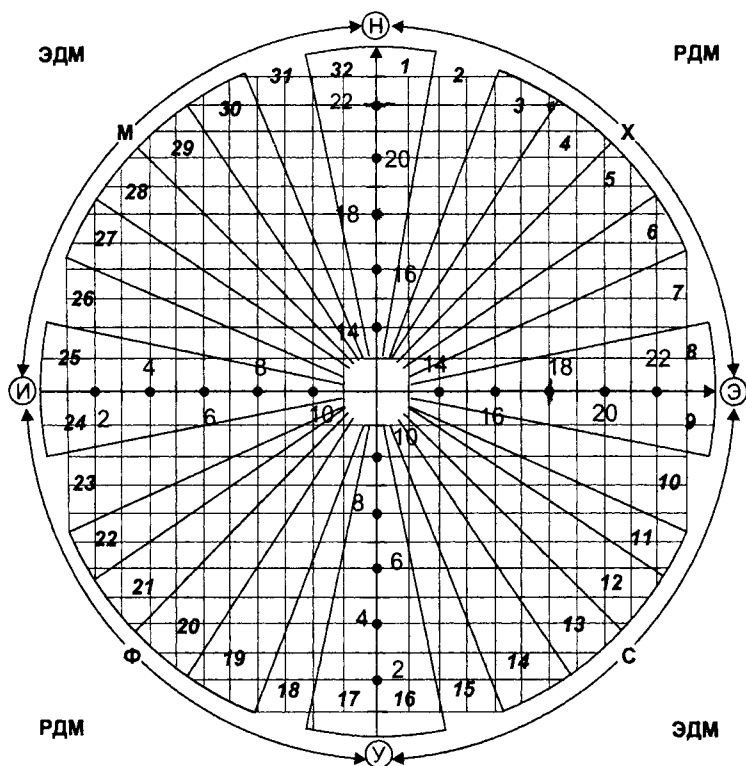
1.1. Если *точка-значение* оказалась на вертикальной шкале, например, между подтипами 16 и 17, то *направление ее смещения*, которое может быть произведено *в пределах одного подтипа*, будет определяться средней арифметической величиной результата измерения по шкалам 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и 3.3 (см. тест № 3). В связи с этим, если данная величина оказалась:

а) менее 30\*\*, то *точку-значение* перемещают по шкале «интровертность–экстравертность» в подтип 17;

---

\* В программном приложении оценки результатов тестирования показываются на экране в реальном времени.

\*\* Значение 30 является средней величиной на шкалах теста для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта.



**Рис. 1.2.** Типы и подтипы темперамента.

Цифрами на осях обозначены количественные значения

«интровертности–экстравертности» (по горизонтали)

и «уравновешенности–неуравновешенности» (по вертикали).

Цифрами по окружности отмечены особенности деятельности и поведения, характерные для подтипов темперамента:

холерик [1 – обидчивый; 2 – беспокойный; 3 – агрессивный; 4 – возбудимый; 5 – поддающийся настроениям; 6 – импульсивный; 7 – оптимистический; 8 – активный]; сангвиник [9 – общительный; 10 – открытый; 11 – разговорчивый; 12 – доступный; 13 – живой; 14 – беззаботный; 15 – любящий удобства; 16 – инициативный]; флегматик [17 – спокойный; 18 – размеренный; 19 – надежный; 20 – направленный (целенаправленный); 21 – миролюбивый; 22 – вдумчивый; 23 – старательный; 24 – пассивный]; меланхолик [25 – необщительный; 26 – сдержанный; 27 – пессимистический; 28 – трезвый; 29 – ригидный; 30 – неподатливый; 31 – тревожный; 32 – раздраженный]

б) более 30, то *точку-значение* перемещают по шкале «интровертность–экстравертность» в подтип 16.

1.2. В остальных случаях (кроме случаев, описанных ниже в п.п. 1.3 и 2), когда обнаруживается, что *точка-значение*, указывающая на подтип темперамента, занимает положение, близкое к границе того или иного подтипа, то процедура смещения *точки-значения* производится следующим образом.

Допустим, что *точка-значение* имеет координаты: по шкале «интровертность–экстравертность» на отметке 20, а по шкале «уравновешенность–неуравновешенность» на отметке 4, что соответствует ее положению близко к границе между 12 и 13 подтипами. При этом средняя арифметическая величина результата измерения по шкалам 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и 3.3 (теста № 3) оказалась равной 39.

Поскольку шкалы теста для измерения подтипа темперамента состоят из 24 делений (баллов) с 0 до 24, а шкалы теста для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта содержат 36 делений (баллов) с 12 до 48, с целью правомерного сравнения данных этих тестов между собой для значений на шкалах *теста для измерения подтипа темперамента* введем коэффициент 1,5. Тогда полученная средняя арифметическая величина результата измерения по шкалам 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и 3.3, которая оказалась равной 39 минус 12 (так как шкала для этого теста имеет деления с 12 до 48), то есть 27, будет менее *выраженной* по сравнению со значением на шкале «интровертность–экстравертность» равным 20. Поскольку с учетом коэффициента 1,5 значение по шкале «интровертность–экстравертность» оказывается равным 30, *точка-значение*, указывающая на подтип темперамента, может быть смещена по этой шкале» в левый из смежных подтипов, то есть в подтип 13.

1.3. Если *точка-значение* оказалась на горизонтальной шкале, например, между подтипами 24 и 25, то *направление ее смещения*, которое может быть произведено в пределах одного подтипа, будет определяться средней арифметической величиной результата измерения по шкалам 4.1, 4.2 и 4.3. В связи с этим, если данная величина оказалась:

а) менее 30, то *точку-значение* перемещают по шкале «уравновешенность – неуравновешенность» в подтип 24;

б) более 30, то *точку-значение* перемещают по шкале «уравновешенность – неуравновешенность» в подтип 25.

2. Если обнаруживается, что *точка-значение*, указывающая на подтип темперамента, занимает положение на пересечении шкалы «интровертность–экстравертность» со шкалой «уравновешенность–неуравновешенность» или отстоит от их пересечения на расстоянии менее одного деления, то с целью ее *адекватного смещения* в один из смежных подтипов могут быть последовательно применены:

а) сначала вариант, описанный в п. 1.1;

б) затем вариант, описанный в п. 1.3. При этом *смещение точки-значения* производится на отметки 11 или 13 по шкалам теста для измерения подтипа темперамента.

Таким способом можно уточнить подтип темперамента в тех случаях, когда обнаруживается, что точка-значение, указывающая на подтип, занимает положение, характеризующееся тем, что она отстоит от границы подтипа на расстоянии менее 4% расстояния между границами подтипа, или находится на пересечении шкал на расстоянии менее одного деления.

Выявленный таким образом подтип темперамента, наряду с основными характеристиками, то есть «интровертность–экстравертность» (включая ее составляющие) и «уравновешенность–неуравновешенность», содержит в себе важные психологические ресурсы.

Во-первых, ресурсы, проявляющиеся продуктивным сотрудничеством «резонансного» характера, которое включает собственный и смежные подтипы темперамента. Данные ресурсы *показаны* для деятельности и поведения, требующих наращивания совместных усилий. Например, если конкретное значение оказалось в рационально-действенной модальности (рис. 1.1), в секторе 5, соответствующем подтипу «поддающийся настроениям», то смежными с ним окажутся подтипы «возбудимый» и «импульсивный».

Во-вторых, ресурсы, проявляющиеся эффективным сотрудничеством «дополнительного» характера, которые актуальны для деятельности и поведения, требующих стабильности и успешного взаимодействия в ролях эффективного ведущего и продуктивного ведомого\*. Для приведенного выше примера это будет «вдумчивый» флегматик, который находится в зоне эффективного сотрудничества «дополнительного» типа по отношению к соответствующему подтипу «поддающийся настроениям». Указанная специфика позволяет использовать *избыточную активность* (ведущего), обусловленную экстравертированностью холерического темперамента, для компенсации (преодоления) в той же мере выраженной избыточной инертности (ведомого), присущей интровертированности флегматического темперамента.

Как правило, особенности темперамента проявляются тем ярче и глубже, чем дальше точка-значение, обозначающая на рис. 1.2 его подтип, удалена от центра круга, а также тем пластичнее и поверхностно, чем ближе эта точка-значение находится к центру круга. Это способствует: в первом случае – успешному выполнению традиционных задач; во-втором – успешному выполнению инновационных задач.

---

\* Именно в таком взаимодействии наиболее ярко проявляются признаки экстравертированности у *ведущего* и интровертированности у *ведомого*.

В-третьих, ресурсы, проявляющиеся спецификой информационно-психического взаимодействия (личности со средой обитания), характеризующегося тем, что каждому подтипу, наряду с его психодинамической особенностью, соответствует, с одной стороны, комбинация информационно-психических функций, которые обуславливают предпочтение решения определенного типа задач, а с другой, – доминирующая мотивация эмоциональной сферы психики. Поэтому в приведенном выше примере оба могут быть эффективными ведущими в решении *разнотипных* задач. При этом каждый в своем *типе*, который он предпочитает решать.

Именно в данном случае, в ходе решения *однотипной* задачи, **интровертированный** ведомый может успешно лидировать (быть первым), а **экстравертированный** ведущий будет продуктивным исполнителем второстепенной роли (т.е. вторым).

Из сказанного выше ясно, что та или иная личность может эффективно взаимодействовать со средой обитания только подфункциями, реализуемыми посредством сильных каналов связи, т.е. Первого и Второго каналов. Во всех же остальных случаях такая личность нуждается в партнерских отношениях с лицами, обладающими остальными подфункциями (то есть подфункциями, которые у этой личности реализуются посредством слабых каналов), также реализуемыми через сильные информационные каналы. При этом если в двух таких диадах в обоих *Первых каналах* будут представлены все четыре подфункции, то такие дополняющие друг друга диады партнеров (с **исчерпывающим** набором подфункций в двух Первых каналах) составляют *карé* (табл. 1.25). Следует иметь в виду, что для каждой (отдельно взятой) пары дополняющих друг друга партнеров существует еще одна (и только одна) диада (также дополняющих друг друга партнеров), с которой они образуют общее *каре*, содержащее исчерпывающий (полный) набор сильных подфункций. Поэтому только в *каре* для этих четырех партнеров имеется возможность максимально эффективно сотрудничать между собой, то есть составлять ядро команды и т.п. В нем они дополняют друг друга сильными подфункциями информационно-психического взаимодействия со средой обитания.

Таких *каре* четыре. И в любом *каре* одна из четырех подфункций у какого-либо из его участников обязательно присутствует

Таблица 1.25

Каре	Пара	Комбинация подфункций			
		I канал	II канал	III канал	IV канал
I	1	<i>Бх/1</i>	<i>Г/2</i>	<i>В/2</i>	<i>А/2</i>
	9	<i>Ах/2</i>	<i>В/1</i>	<i>Г/1</i>	<i>Б/1</i>
	8	<i>Ву/1</i>	<i>А/2</i>	<i>Б/2</i>	<i>Г/2</i>
	16	<i>Гу/2</i>	<i>Б/1</i>	<i>А/1</i>	<i>В/1</i>
II	2	<i>Ау/1</i>	<i>Г/2</i>	<i>В/2</i>	<i>Б/2</i>
	10	<i>Бу/2</i>	<i>В/1</i>	<i>Г/1</i>	<i>А/1</i>
	7	<i>Вх/1</i>	<i>Б/2</i>	<i>А/2</i>	<i>Г/2</i>
	15	<i>Гх/2</i>	<i>А/1</i>	<i>Б/1</i>	<i>В/1</i>
III	3	<i>Ах/1</i>	<i>В/2</i>	<i>Г/2</i>	<i>Б/2</i>
	11	<i>Бх/2</i>	<i>Г/1</i>	<i>В/1</i>	<i>А/1</i>
	6	<i>Гу/1</i>	<i>Б/2</i>	<i>А/2</i>	<i>В/2</i>
	14	<i>Ву/2</i>	<i>А/1</i>	<i>Б/1</i>	<i>Г/1</i>
IV	4	<i>Бу/1</i>	<i>В/2</i>	<i>Г/2</i>	<i>А/2</i>
	12	<i>Ау/2</i>	<i>Г/1</i>	<i>В/1</i>	<i>Б/1</i>
	5	<i>Гх/1</i>	<i>А/2</i>	<i>Б/2</i>	<i>В/2</i>
	13	<i>Вх/2</i>	<i>Б/1</i>	<i>А/1</i>	<i>Г/1</i>

в Первом (самом сильном) канале, т.е. является *базовой*. Именно поэтому остальные три партнера могут получить по ней важную помощь. Таким образом, каждое каре обладает высоким уровнем самодостаточности, а его участники могут осуществлять между собой более полную кооперацию, нежели с другими лицами. Причем у всех участников, входящих в каре, присутствует ощущение взаимопонимания и поддержки и складываются эффективные *типические* межличностные отношения. Именно в силу того обстоятельства, что данные отношения обуславливаются типом темперамента, они названы *типическими* (более подробно об этом см. в главах 2–17 для соответствующих подтипов темперамента).

Однако в других случаях, например, когда *Учредителю* команды для проведения управленческих политик важно оптимизировать опосредованное взаимодействие с лицами, входящими в иные каре, то в этих каре определяются лица, *типические* отношения с которыми позволяют сделать это эффективно. Именно эти лица способствуют созданию и поддержанию хорошего психологического климата в организации.

Оптимизацию этого взаимодействия можно производить как через лиц, принадлежащих к общему с *Учредителем* каре, так и посредством лиц, относящихся к другим каре, но с которыми у него имеют место продуктивные *типические* отношения (более подробно об этом – тоже ниже, в главах 2–17).

Изложенное может быть использовано многопланово.

Во-первых, оно может служить практическим руководством в продуктивном использовании личностных ресурсов, с одной стороны, для наполнения функционально-ролевого содержания выполняемых задач как в команде, так и вне командной работы и тем самым способствовать совершенствованию подбора персонала с целью эффективного осуществления конкретных видов деятельности (в которых человек может продуктивно самореализоваться), а с другой – для оптимизации работы с персоналом в целом.

Во-вторых, может служить иллюстрацией того, что лишь в 3 из 15 возможных пар находятся лица, подходящие *Учредителю* команды для ее ядра (подробнее об этом также в главах 2–17).

При этом сначала рассматриваются пары, с которыми (в силу особенностей информационно-психического взаимодействия со средой обитания лиц, образующих эти пары) складываются отношения типа «коллектив» (отличающиеся высокой эффективностью). Данные пары (первые 3) вместе с *Учредителем* команды могут составить ее ядро.

Затем рассматриваются пары, способствующие оптимизации опосредованного взаимодействия (в процессе которого ими выполняется *роль связующего* по проведению *управленческих политик* команды), с которыми у *Учредителя* команды (в силу особенностей информационно-психического взаимодействия со средой обитания лиц, входящих в эти пары) складываются отношения типа «ассоциации» (отличающиеся средней эффективностью) – следующие 3 пары\*.

---

\* В случаях, когда *Учредитель* команды заинтересован в самостоятельном проведении управленческих политик в организации, он может осуществлять это через посредство данных пар.

Однако проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение связующих ролей, а также роли «*Координатор*» и «*Контролер*». Конкретные участники опосредованного взаимодействия в указанных ролях рассматриваются в главах 2–17 для каждого из подтипов темперамента *Учредителя*. Именно такая организация опосредованного взаимодействия *Учредителя* команды с управленческими командами иных уровней и с персоналом в целом позволяет *оптимально* задействовать в организационной структуре, с одной стороны, личностные ресурсы как всего персонала, так и каждого (отдельно взятого) участника совместной деятельности, а с другой, – психологические ресурсы межличностных отношений. При этом в оргструктуре создается сбалансированное мотивационное поле, в котором (равномерно и взаимно дополняя друг друга) представлены разновидности доминирующей мотивации эмоциональной сферы психики.

И последними рассматриваются пары, с которыми у *Учредителя* команды (в силу особенностей информационно-психического взаимодействия со средой обитания лиц, входящих в эти пары) складываются диффузные отношения (отличающиеся пониженной эффективностью) – остальные 9 пар. Именно с этими парами осуществляется преимущественно опосредованное взаимодействие.

В то же время с данными парами возможно и непосредственное взаимодействие, однако, преимущественно в творческой деятельности, связанной с выработкой новых подходов (поиском более эффективных решений и т.п.), так как взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной их взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5). При этом психологические ресурсы лиц, входящих в указанные пары, особенно эффективно могут быть использованы во временных целевых группах, значительный удельный вес деятельности которых носит творческий характер.





## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОБИДЧИВОГО» ИЛИ «НЕСПОКОЙНОГО» ХОЛЕРИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «обидчивого» или «неспокойного» холерика – *субъекта первой пары* (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $A/2$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 2.1–2.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, а пунктирной – разноаспектных подфункций.

Приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопоимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $V/1$ ,  $\Gamma/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $V/2$ ,  $\Gamma/2$ );

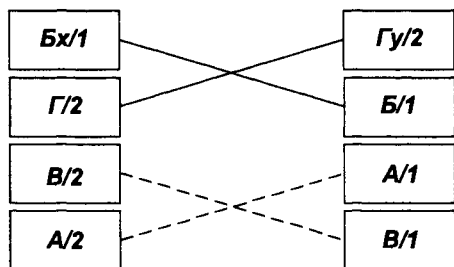
с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объектной средой (через подфункции  $V/1$ ,  $V/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $\Gamma/1$ ,  $\Gamma/2$ ).

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с личностью – субъектом первой пары (табл. 1.9) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 2.1.**  
Типические  
зеркальные отношения

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». Именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

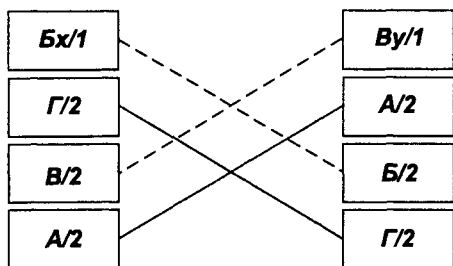
### **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Vy/1 A/2 B/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл.). Поэтому с личностью – субъектом первой пары (табл. 1.9) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его *Четвертом* канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в *Четвертом* канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.



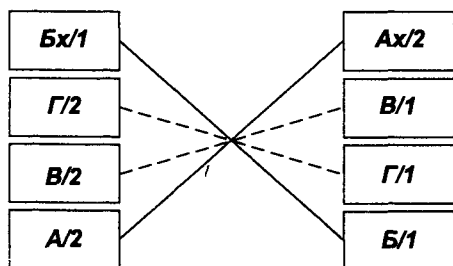
**Схема 2.2.**  
Типические  
отношения активации

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $Г/1$   $Б/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом первой пары (табл. 1.9) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 2.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

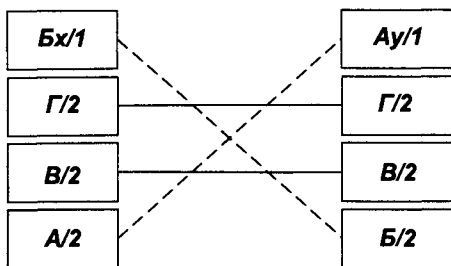
Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## **«АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/1 G/2 B/2 B/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому *с личностью – субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между ними.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).



**Схема 2.4.**  
Типические  
деловые отношения

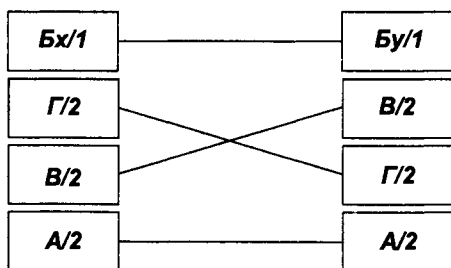
## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с *личностью – субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).



**Схема 2.5.**  
Типические  
родственные отношения

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## **«СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

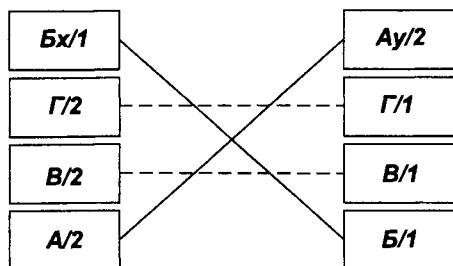
Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/2 G/1 B/1 B/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому *с личностью* – *субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться «*отношения, дополняющие наполовину*», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем* каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.



**Схема 2.6.**  
**Типические отношения,**  
**дополняющие**  
**наполовину**

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $Г/2$   $В/2$   $А/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с *такой же личностью* – субъектом первой пары у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения однотипных задач, и ориентация взаимодействия.

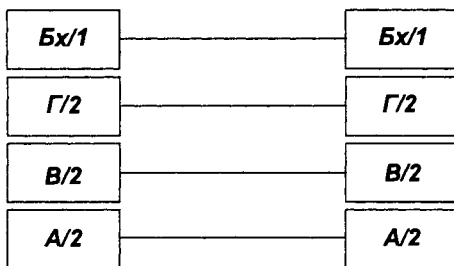
В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».





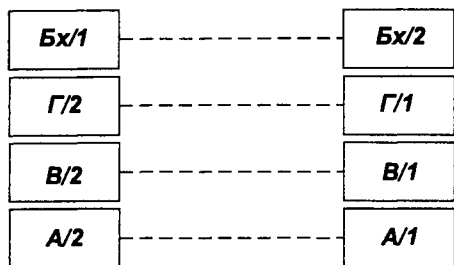
**Схема 2.7.**  
**Типические**  
**тождественные**  
**отношения**

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому *с личностью – субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.



**Схема 2.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## **«РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/1$   $Б/2$   $А/2$   $В/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом первой пары (табл. 1.9) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.

В связи с этим каждый из них лишен возможности быть адекватным *ведомым* в решении *однотипной* задачи, так как направление предлагаемого решения будет отличаться от ожидаемого.

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость

(иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

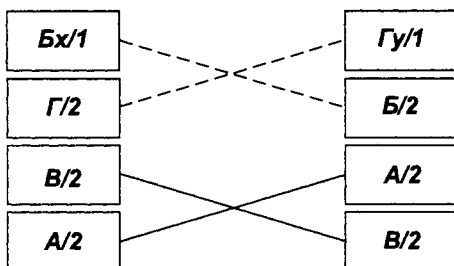


Схема 2.9.  
Типические отношения  
квaziтождества

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

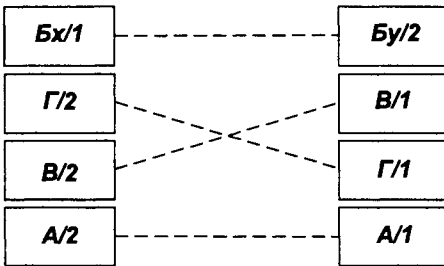
Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала. Ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу

в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.



**Схема 2.10.**  
**Типические**  
**иллюзорные отношения**

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

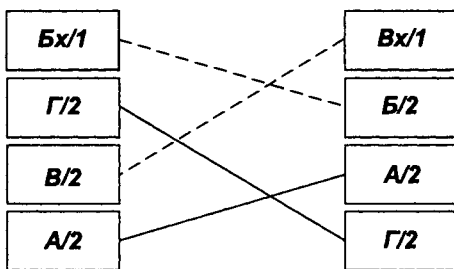
Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $B/2$   $A/2$   $Г/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому *с личностью – субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» неадекватно реализует себя в качестве *ведущего*.

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо

сильную подфункцию. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.



**Схема 2.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

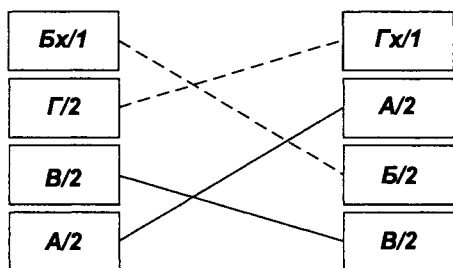
## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $V/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому *с личностью – субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего

Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.



**Схема 2.12.**  
**Типические отношения**  
**социального заказа**  
**(отношения**  
**“Подзаказного”**  
**и “Заказчика”)**

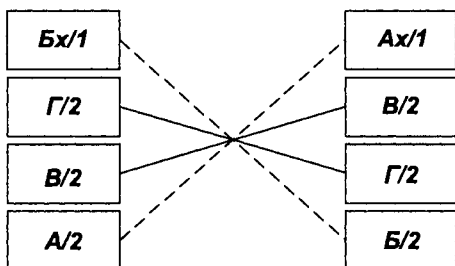
В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

### **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с *лич-*

ностью – субъектом первой пары (табл. 1.9) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.



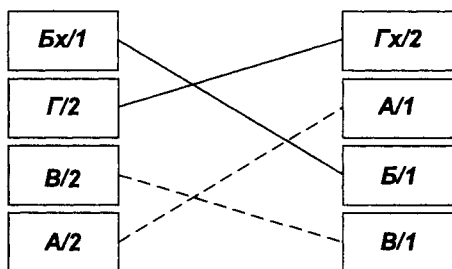
**Схема 2.13.**  
Типичские отношения  
суперконтроля

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типичские межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/2 А/1 Б/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом первой пары (табл. 1.9) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу.



**Схема 2.14.**  
**Типические отношения**  
**реvisions**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

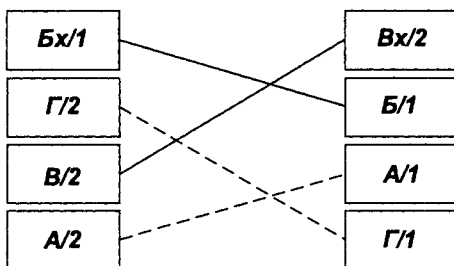
## **«НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций Вx/2 Б/1 А/1 Г/1) обуславливаются спецификой



его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с личностью – субъектом первой пары (табл. 1.9) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект первой пары является «Ревизуемым».



**Схема 2.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
“Ревизуемого”  
и “Ревизора”)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу.

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору» – партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

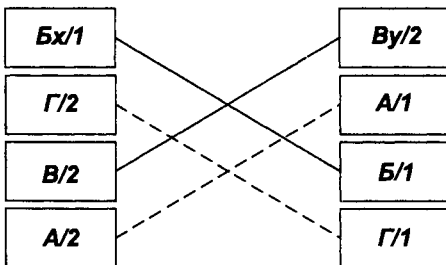
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом первой пары* (табл. 1.9) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с данным партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.



**Схема 2.16.**  
Типические отношения конфликта

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта первой пары (табл. 1.9) продуктивность развития типических межличностных отношений *с возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:

Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	16, 8, 9 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта первой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	2, 4, 12 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта первой пары</i> и эффективно проводить её управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	1, 11, 6, 10, 7, 5, 3, 15, 13, 14 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта первой пары</i> к учёту специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта первой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта первой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта первой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта первой пары с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации* – «*любящий удобства*» или «*инициативный сангвиник*» (8-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 2.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 8-й пары (табл. 1.16) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение с должным *системным* обоснованием, реализуя при этом в ходе разрешения рассматриваемой проблемы также и собственное мастерство.

Поэтому результаты взаимодействия с этим членом команды *Учредитель* может использовать для повышения эффективности

роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «*Проблематизатор*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*тревожный*» или «*раздраженный*» меланхолик (16-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, когда конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 2.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 16-й пары (табл. 1.24) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Проблематизатор*».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию последовательно, в объективно заданных условиях и с ориентацией на практически значимый результат.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «*Проблематизатор*», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «*Финалист*» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «*спокойный*» или «*размеренный*» флегматик (9-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной

сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 2.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 9-й пары (табл. 1.17) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Финалист».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «Финалист» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей; таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «Специалист» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *первое каре* – табл. 1.25) будут субъекты:

**отношений активации** («любящий удобства» или «инициативный» сангвиник);

**зеркальных отношений** («тревожный» или «раздраженный» меланхолик);

**отношений полного дополнения** («спокойный» или «размеренный» флегматик).

5. Исполнителем роли «Координатор» будет субъект *типических деловых отношений* – «агрессивный» или «возбудимый» холерик (2-я пара, табл. 1.10).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором канале*, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 2.4).

И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет *роль связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 7-й (табл. 1.15), 10-й (табл. 1.18) и 15-й (табл. 1.23) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», во *второе* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 3-й (табл. 1.11) и 11-й (табл. 1.19) пар, входящими в *третье* каре (табл. 1.25), с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 3-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 11-й пары);

в-третьих, с субъектами 6-й (табл. 1.14) и 14-й (табл. 1.22) пар – также входящими в *третье* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 3-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 6-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 14-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* — «*оптимистический*» или «*активный*» холерик (4-я пара, табл. 1.12).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 2.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «Поставщик проблемы», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «Финалист».

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль связующего в проведении управленческих политик команды с субъектами 5-й (табл. 1.13), 12-й (табл. 1.20) и 13-й (табл. 1.21) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в четвертое каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), Учредитель может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной их взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).





## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «АГРЕССИВНОГО» ИЛИ «ВОЗБУДИМОГО» ХОЛЕРИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии командообразования как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «возбудимого» или «агрессивного» холерика – *субъекта второй пары* (с комбинацией подфункций  $Ay/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $B/2$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 3.1 – 3.16 связи одноаспектных функций показаны сплошной линией, а разноаспектных – пунктиром.

Приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $B/1$ ,  $\Gamma/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $B/2$ ,  $\Gamma/2$ );

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объективной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $\Gamma/1$ ,  $\Gamma/2$ ).

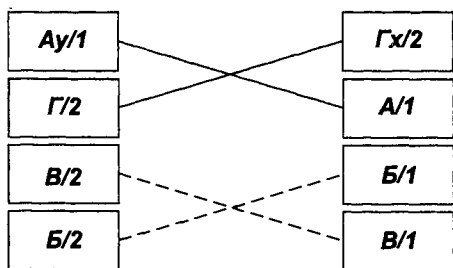
## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $V/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому *с личностью* — субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.



**Схема 3.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

### «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Вх/1 Б/2 А/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

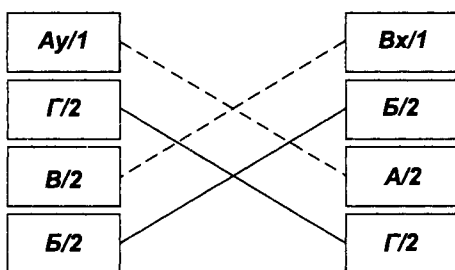


Схема 3.2.  
Типические  
отношения активации

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В них сильная творческая подфункция, действующая во Втором канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## **«НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом второй пары* (табл. 1.10) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

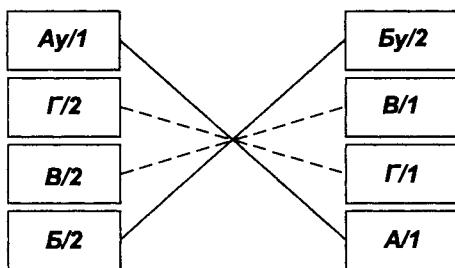
В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. При этом сильные подфунк-

ции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

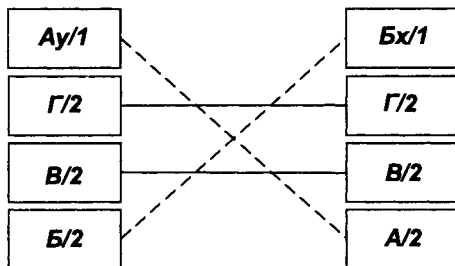
Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.



**Схема 3.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

### «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 3.4.**  
Типические  
деловые отношения

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

### **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций *Ax/1 B/2 Г/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому *с личностью – субъектом второй пары* (табл. 1.10) у него будут складываться благоприятные *«родственные отношения»*.

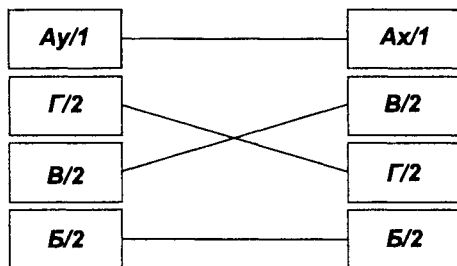
В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач.

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами. В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя

заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).



**Схема 3.5.**  
**Типические**  
**родственные отношения**

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому *с личностью* — субъектом *второй пары* (табл. 1.10) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

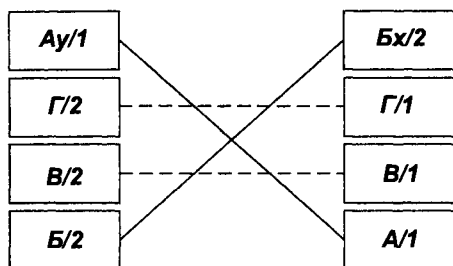
В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем*

каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.



**Схема 3.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/1 Г/2 В/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с *такой же личностью – субъектом второй пары* у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

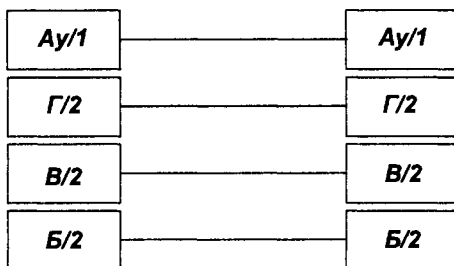
В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с партне-



ром важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».



**Схема 3.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

## «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

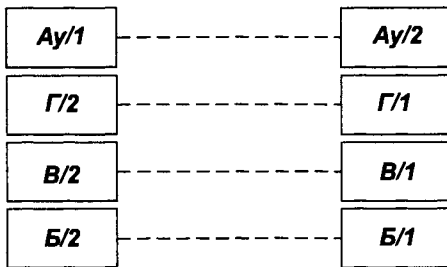
Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций Ау/2 Г/1 В/1 Б/1) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с личностью – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Такие отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как

никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».



**Схема 3.8.**  
**Типичские отношения**  
**полной**  
**противоположности**

## **«ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК**

Типичские межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

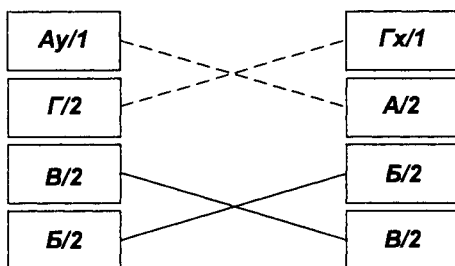
В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.

В связи с этим каждый из них лишен возможности быть адекватным ведомым в решении однотипной задачи, так как направление предлагаемого решения будет отличаться от ожидаемого.

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость

(иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.



**Схема 3.9.**  
**Типические отношения**  
**квазитожества**

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

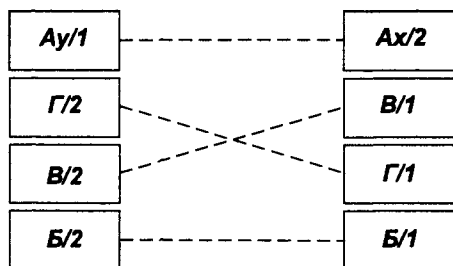
Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $Г/1$   $Б/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя

и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.



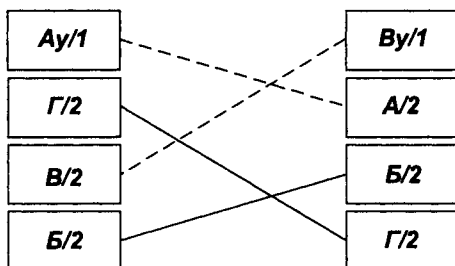
**Схема 3.10.**  
**Типические иллюзорные отношения**

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций  $Vy/1$   $A/2$   $B/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с личностью — субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*. В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию. Этим определяется и характер отношений между ними.

По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым. В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.



**Схема 3.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

## «РАЗГОВОРЧИЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

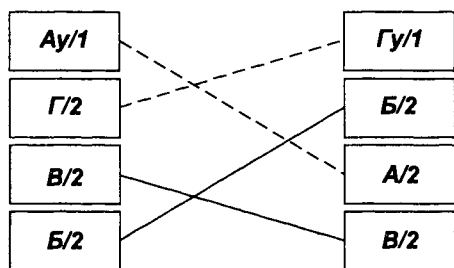
Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/1$   $Б/2$   $А/2$   $В/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому *с личностью* – *субъектом второй пары* (табл. 1.10) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем

самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится удалиться от такого партнера.



**Схема 3.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
«Подзаказного»  
и «Заказчика»)

### «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с *личностью* – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с данным партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

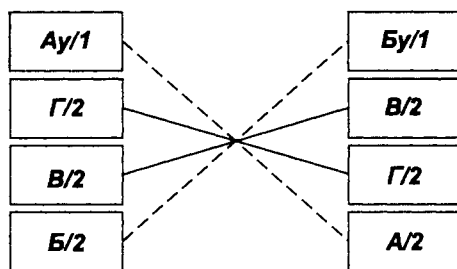


Схема 3.13.  
Типические отношения  
суперконтроля

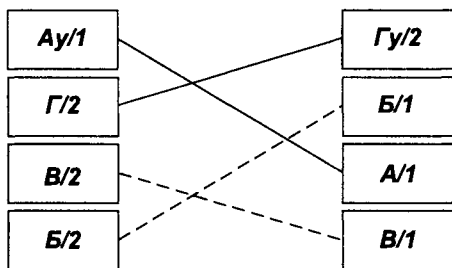
## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с личностью – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым». Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу.

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.



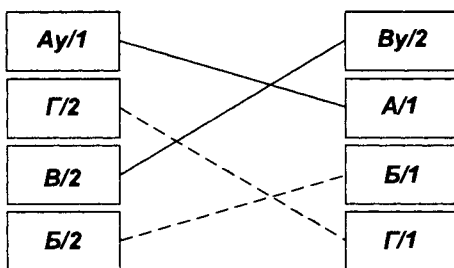
**Схема 3.14.**  
Типические отношения  
ревизи  
(отношения «Ревизора»  
и «Ревизуемого»)

### «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций Ву/2 А/1 Б/1 Г/1) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому с личностью – субъектом второй пары (табл. 1.10) у него будут складываться специфические «отношения ревизи», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».



В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект второй пары является «Ревизуемым».



**Схема 3.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
“Ревизуемого”  
и “Ревизора”)

Кроме того, личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию. Партнер же, который произвольно осуществляет это давление, оказывается «Ревизором» и неадекватно реализует себя в роли *ведущего*.

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу.

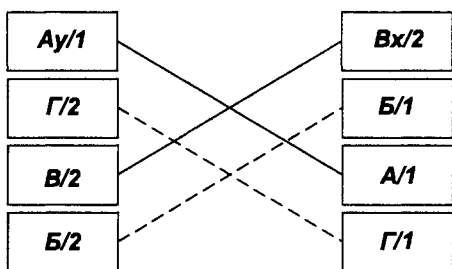
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому *с личностью – субъектом второй пары* (табл. 1.10) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 3.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта второй пары (табл. 1.10) продуктивность развития типических межличностных отношений *с возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:

Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	15, 7, 10 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта второй пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	1, 3, 11 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта второй пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	2, 12, 5, 9, 8, 6, 4, 16, 14, 13 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта второй пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта второй пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта второй пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта второй пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли Учредитель способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами, во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы Учредителя могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений Учредителя – субъекта второй пары с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации – «живой»* или «*беззаботный сангвиник* (7-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 3.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 7-й пары (табл. 1.15) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение с учетом вновь возникающих обстоятельств, реализуя при этом в ходе разрешения рассматриваемой проблемы собственную приверженность неукоснительному соблюдению воплощаемого замысла.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «*Проблематизатор*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*ригидный*» или «*неподатливый*» меланхолик (15-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 3.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 15-й пары (табл. 1.23) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Проблематизатор*».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию последовательно, с ориентацией на своевременное достижение поставленной цели.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «*Проблематизатор*», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «*Финалист*» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «*надежный*» или «*целенаправленный*» флегматик (10-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наи-

большой надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 3.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта десятой пары (табл. 1.18) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Финалист*».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «*Финалист*» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят во *второе* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*отношений активации* («*живой*» или «*беззаботный*» сангвиник);  
*зеркальных отношений* («*ригидный*» или «*неподатливый*» меланхолик);

*отношений полного дополнения* («*надежный*» или «*целенаправленный*» флегматик).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «*обидчивый*» или «*неспокойный*» холерик (1-я пара, табл. 1.9).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 3.4).

И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 8-й (табл. 1.16), 9-й (табл. 1.17) и 16-й (табл. 1.24) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», в *первое* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 4-й (табл. 1.12) и 12-й (табл. 1.20) пар, входящими в *четвертое* каре (табл. 1.25), с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 4-й пары), и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 12-й пары);

в-третьих, с субъектами 5-й (табл. 1.13) и 13-й (табл. 1.21) пар – также входящими в *четвертое* каре (табл. 25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – субъекта 4-й пары, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 5-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 13-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «*поддающийся настроению*» или «*импульсивный*» холерик (3-я пара, табл. 1.11).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 3.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую идентичному типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль Координатора делегируется личности, выполняющей роль «Поставщик проблемы», а роль Контролера – личности, выполняющей роль «Финалист».

Поэтому «*Контролер*» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет *роль связующего* в проведении *управленческих политик* команды с субъектами 6-й (табл. 1.14), 11-й (табл. 1.19) и 14-й (табл. 1.22) пар, входящими так же, как и исполнитель роли «*Контролер*», в *третье* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «*мозгового штурма*» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитождества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной их взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).





## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ПОДДАЮЩЕГОСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНОГО» ХОЛЕРИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии командообразования как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – *субъекта третьей пары* (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 4.1 – 4.16 связи одноаспектных функций показаны сплошной линией, а разноаспектных – пунктиром.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимнепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $V/1$ ,  $\Gamma/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $V/2$ ,  $\Gamma/2$ );

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объектной средой (через подфункции  $V/1$ ,  $V/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $\Gamma/1$ ,  $\Gamma/2$ ).

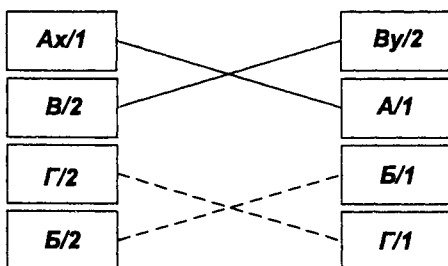
## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного ведущего в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных задач* каждый из них, будучи в роли продуктивного ведомого, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.



**Схема 4.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». Именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом третьей пары (табл. 1.11) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

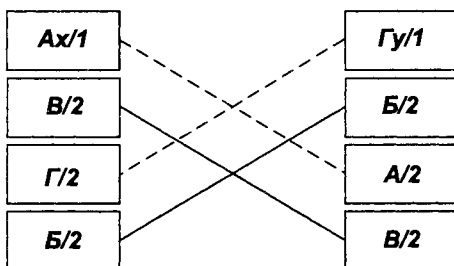


Схема 4.2.  
Типические  
отношения активации

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В них сильная творческая подфункция, действующая во Втором канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных задач*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных задач*.

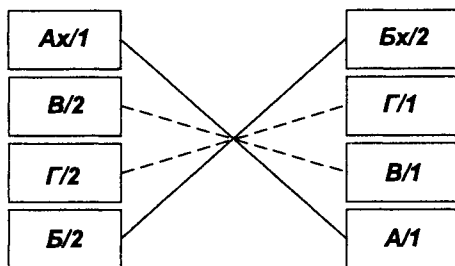
### **«МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому *с личностью – субъектом третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей благоприятностью и надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных задач*.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных задач* каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 4.3.**  
**Типические отношения**  
**полного дополнения**

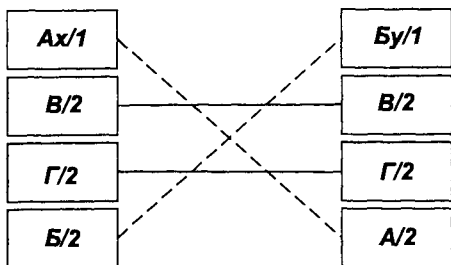
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## **«ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому *с личностью – субъектом третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».

Такие отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.



**Схема 4.4.**  
**Типические**  
**деловые отношения**

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

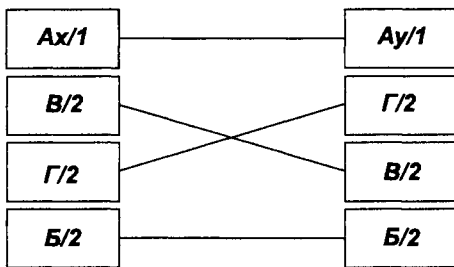
## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/1 Г/2 В/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому *с личностью – субъектом третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).



**Схема 4.5.**  
**Типические**  
**родственные отношения**

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

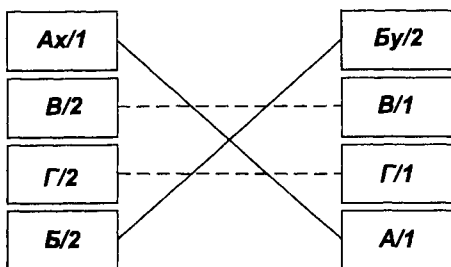
В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## **«НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 4.6.**  
**Типические отношения,**  
**дополняющие**  
**наполовину**

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера только разной аспектности (осуществляемая во Втором и Третьем каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

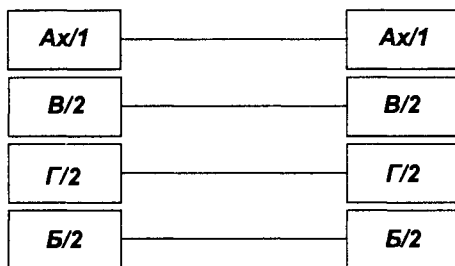
Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $Б/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с такой же личностью – субъектом третьей пары у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения однотипных задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли ведущего по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель-ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».





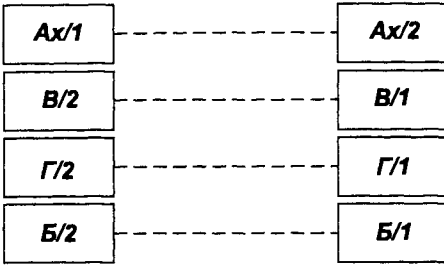
**Схема 4.7.**  
**Типические**  
**тождественные**  
**отношения**

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с данным партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## **«СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций Ax/2 B/1 Г/1 Б/1) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом третьей пары (табл. 1.11) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.



**Схема 4.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**

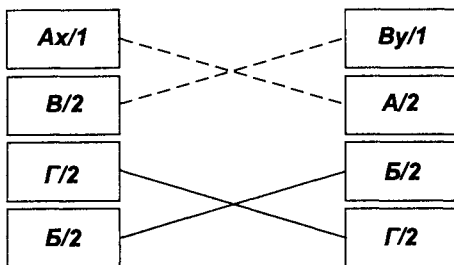
В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *By/1 A/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому *с личностью – субъектом третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 4.9.**  
**Типические отношения**  
**кваситождества**

В связи с последним каждый из них лишен возможности быть адекватным *ведомым* в решении *однотипной* задачи, так как характер предлагаемого решения будет отличаться от ожидаемого.

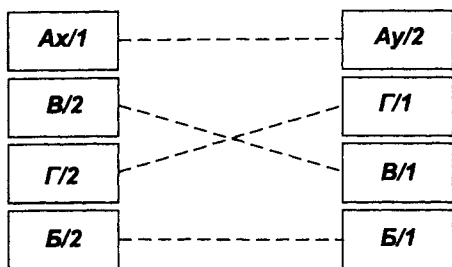
В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## **«СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с *личностью* – субъектом *третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться «*иллюзорные отношения*».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первыми на Четвертые каналы обуславливает поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 4.10.**  
**Типические иллюзорные отношения**

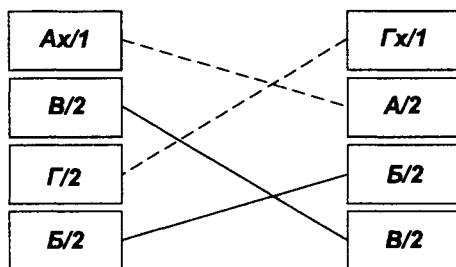
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) останется совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## **«ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $V/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом третьей пары (табл. 1.11) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» неадекватно реализует себя в качестве *ведущего*.



**Схема 4.11.**  
**Типические отношения**  
**социального заказа**  
**(отношения «Заказчика»**  
**и «Подзаказного»)**

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

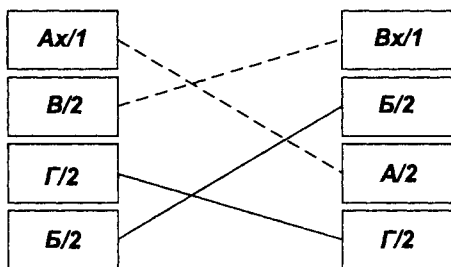
В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## **«ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/1$   $B/2$   $A/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с *личностью* – субъектом *третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли ведущего, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

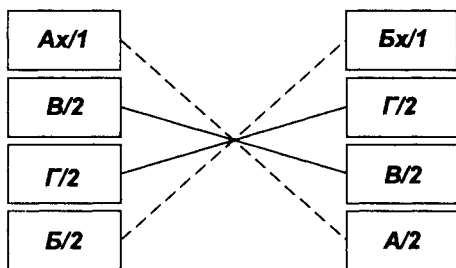


**Схема 4.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
«Подзаказного»  
и «Заказчика»)

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $A/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом третьей пары (табл. 1.11) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».



**Схема 4.13.**  
**Типические отношения суперконтроля**

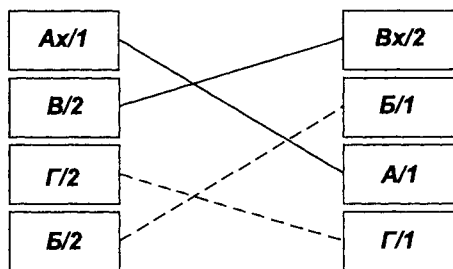
В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И данной личности для взаимодействия с партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях ведущего и ведомого в случаях незначительной загрузки ведомого.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/2$   $B/1$   $A/1$   $\Gamma/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с личностью – субъектом третьей пары (табл. 1.11) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу.



**Схема 4.14.**  
Типические отношения ревизии («Ревизора» и «Ревизуемого»)

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

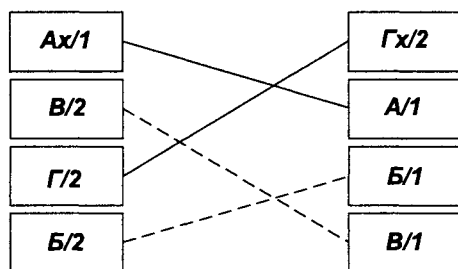
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.



## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункцией  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом третьей пары (табл. 1.11) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект третьей пары является «Ревизуемым».



**Схема 4.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
«Ревизуемого»  
и «Ревизора»)

Партнер же, который непроизвольно осуществляет это давление, оказывается «Ревизором» и реализует себя преимущественно в качестве *ведущего*.

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

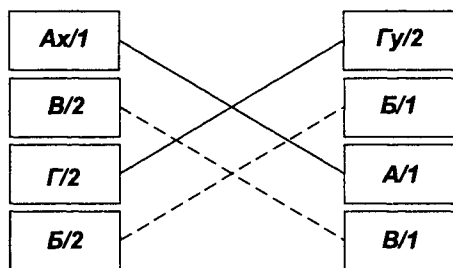
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия... И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций  $\Gamma y/2$   $B/1$   $A/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому *с личностью – субъектом третьей пары* (табл. 1.11) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 4.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях ведомых). В связи с чем личность и

партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности - субъекта третьей пары (табл. 1.11) продуктивность развития типических межличностных отношений с *возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:

Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	14, 6, 11 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта второй пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	4, 2, 10 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта второй пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	3, 9, 8, 12, 5, 7, 1, 13, 15, 16 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта второй пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта третьей пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого и периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта третьей пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта третьей пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли Учредитель способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой, – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя – субъекта третьей пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации – «разговорчивый» или «доступный» сангвиник* (6-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 4.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта шестой пары конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение в контексте рядоположенных (проблем), реализуя при этом также и собственную ориентацию на активные практические действия.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «*Проблематизатор*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*трезвый*» или «*пессимистический*» *меланхолик* (14-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 4.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта четырнадцатой пары конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Проблематизатор*».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, концентрируя внимание на решении проблемы, и организационно доводить все до конца.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «*Проблематизатор*», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причи-

ны?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик (11-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 4.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта одиннадцатой пары конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Финалист».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «Финалист» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой, – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «Специалист» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *третье* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*отношений активации* («разговорчивый» или «доступный» сангвиник);

*зеркальных отношений* («трезвый» или «пессимистический» меланхолик);

*отношений полного дополнения* («миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик).

5. Исполнителем роли «Координатор» будет субъект *типических деловых отношений* – «оптимистический» или «активный» холерик (4-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором канале*, где у них совпадает мотивация решения *однотипных задач* (схема 4.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по *Четвертому* (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных задач*).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 5-й (табл. 1.13), 12-й (табл. 1.20) и 13-й (табл. 1.21) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», в *четвертое* каре;

во-вторых, с субъектами 1-й (табл. 1.9) и 9-й (табл. 1.17) пар, входящими в *первое* каре, с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 1-й пары), и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 9-й пары);

в-третьих, с субъектами 8-й (табл. 1.16) и 16-й (табл. 1.24) пар – также входящими в *первое* каре, оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – субъекта 1-й пары, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 8-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 16-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «агрессивный» или «возбудимый» холерик (2-я пара – табл. 1.10).

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «Поставщик проблемы», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «Финалист».

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 4.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

Поэтому «*Контролер*» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет *роль связующего* в проведении *управленческих политик* команды с субъектами 7-й (табл. 1.15), 10-й (табл. 1.18) и 15-й (табл. 1.23) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Контролер*», во *второе* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).





## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОПТИМИСТИЧЕСКОГО» ИЛИ «АКТИВНОГО» ХОЛЕРИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии командообразования как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта четвертой пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*, обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 5.1–5.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, пунктиром – разноаспектных подфункций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимнепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции *А/1, Б/1, В/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции *А/2, Б/2, В/2, Г/2*);

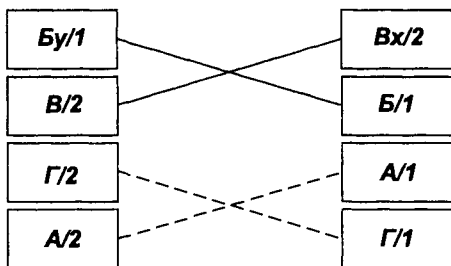
с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции *А/1, А/2*), с социальной средой (через подфункции *Б/1, Б/2*), с объектной средой (через подфункции *В/1, В/2*), с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Bx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому *с личностью – субъектом четвертой пары* (табл. 1.12) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 5.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля. Так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

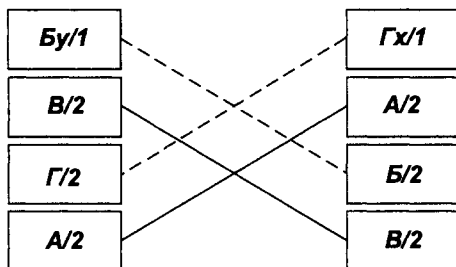
В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления

ния, болезненно реагирующие на «авление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвника - субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1 A/2 B/2 B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач только своего типа.



**Схема 5.2.**  
Типические  
отношения активации

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В них сильная творческая подфункция, действующая во Втором канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении

разнотипных задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

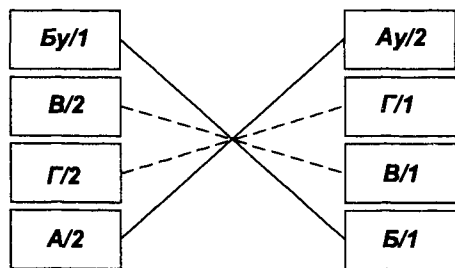
## «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с *личностью – субъектом четвертой пары* (табл. 1.12) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), индифферентные к давлению и критике и в то же время охотно принимающие поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 5.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

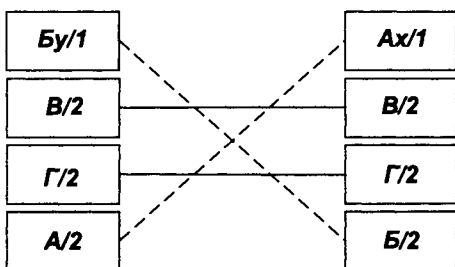
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

### «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11).

Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 5.4.**  
Типические  
деловые отношения

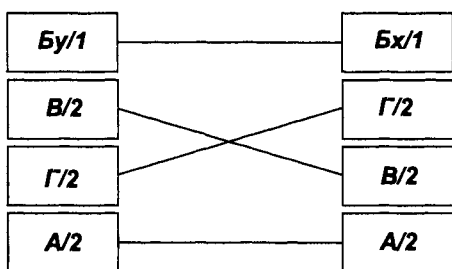
Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому *с личностью – субъектом четвертой пары* (табл. 1.12) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В этих отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 5.5.**  
Типические  
родственные отношения

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно

плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

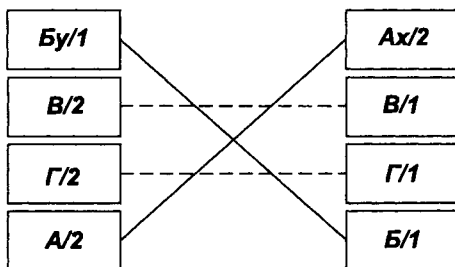
В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций *Ax/2 B/1 Г/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому *с личностью – субъектом четвертой пары* (табл. 1.12) у него будут складываться «*отношения, дополняющие наполовину*», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 5.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем*

каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с *такой же личностью – субъектом четвертой пары* у него будут складываться специфические *«тождественные отношения»*, где у них совпадают и мотивация решения однотипных задач, и ориентация взаимодействия.

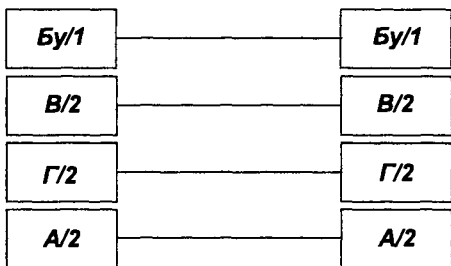


Схема 5.7.  
Типические  
тождественные  
отношения

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель-ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем *«тождик»*.

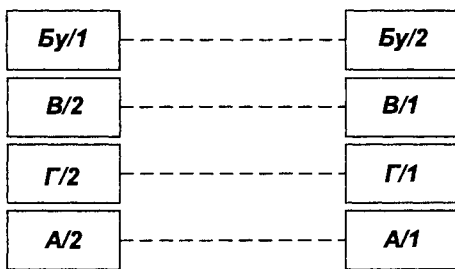
Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».



## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом четвертой пары* (табл. 1.12) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, приводя к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.



**Схема 5.8.**  
Типические отношения  
полной  
противоположности

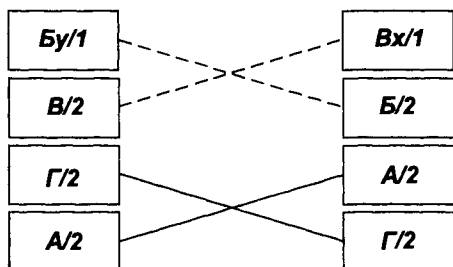
В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $B/2$   $A/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 5.9.**  
Типические отношения  
квазитожества

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

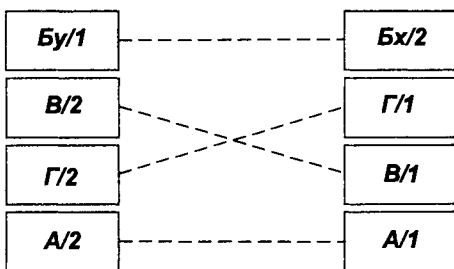
Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).



**Схема 5.10.**  
**Типические**  
**иллюзорные отношения**

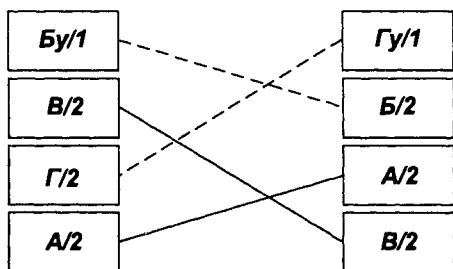
Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Один из них называется «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. В результате все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.



**Схема 5.11.**  
Типические отношения социального заказа (отношения «Заказчика» и «Подзаказного»)

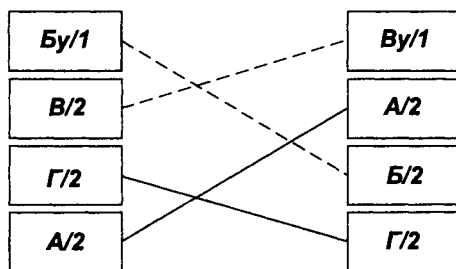
В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо парт-

нер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» или «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с *личностью – субъектом четвертой пары* (табл. 1.12) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.



**Схема 5.12.**  
Типические отношения социального заказа (отношения «Подзаказного» и «Заказчика»)

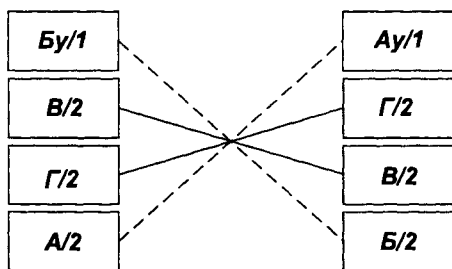
В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отноше-

ний между ними. В результате все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому личность при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций  $Ay/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».



**Схема 5.13.**  
Типические отношения суперконтроля

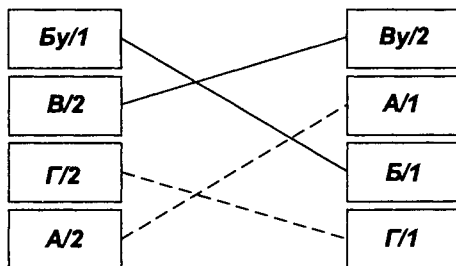
В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной

степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с данным партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».



**Схема 5.14.**  
Типические отношения ревизии (отношения «Ревизора» и «Ревизуемого»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любо-

му замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал, в котором он не может адекватно реализовать себя в роли ведомого).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/2$   $Б/1$   $А/1$   $В/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

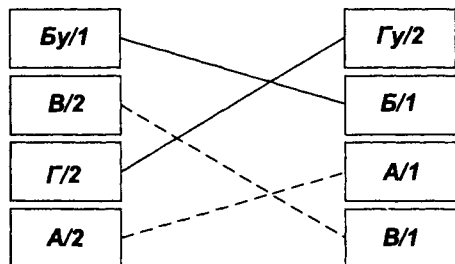


Схема 5.15.  
Типические отношения ревизии (отношения «Ревизуемого» и «Ревизора»)

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект четвертой пары является «Ревизуемым».



Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал, в котором он не может адекватно реализовать себя в роли *ведомого*). Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $V/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом четвертой пары (табл. 1.12) у него будут складываться «отношения конфликта».

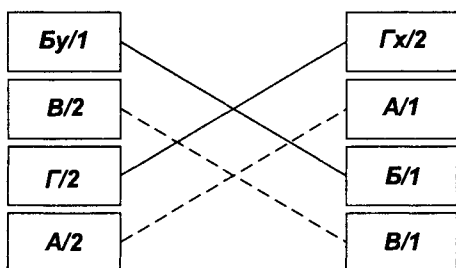


Схема 5.16.  
Типические отношения  
конфликта

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта четвертой пары (табл. 1.12) продуктивность развития типических межличностных отношений с *возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:

Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	13, 5, 12 Лица из этих пар могут составить ядро команды личности – субъекта второй пары	Высокого уровня
Уровня ассоциации	3, 1, 9 Лица из этих пар могут дополнить команду личности – субъекта второй пары и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	4, 10, 7, 11, 6, 8, 2, 14, 16, 15 Лица из этих пар требуют особого внимания личности – субъекта второй пары к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у личности – субъекта четвертой пары могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у личности – субъекта четвертой пары могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## **ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений личности – субъекта четвертой пары могут быть использованы в том числе и для учреждения (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В этой роли Учредитель способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на докомандном уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы Учредителя могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений Учредителя – субъекта четвертой пары с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации* – «общительный» или «открытый» сангвиник (5-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 5.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта пятой пары (табл. 1.13) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение с должной оценкой сопутствующих этому обстоятельств и предполагаемых результатов, реализуя при этом также и собственные способности и практический опыт.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «*Проблематизатор*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*необщительный*» или «*сдержанный*» *меланхолик* (13-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, когда конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 5.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 13-й пары (табл. 1.21) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию на уровне поставленной цели и с должной основательностью.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «старательный» или «пассивный» флегматик (12-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве ведомого), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 5.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта двенадцатой пары (табл. 1.20) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Финалист».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «Финалист» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и

тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *четвертое* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*отношений активации* («*общительный*» или «*открытый*» сангвирик);

*зеркальных отношений* («*необщительный*» или «*сдержанный*» меланхолик);

*отношений полного дополнения* («*старательный*» или «*пассивный*» флегматик).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «*поддающийся настроению*» или «*импульсивный*» холерик (3-я пара, табл. 1.11).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 5.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по *Четвертому* (слабому) каналу (где каждый из них в качестве ведомого адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «*Координатор*» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 6-й (табл. 1.14), 11-й (табл. 1.19) и 14-й (табл. 1.22) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Координатор*», в *третье* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 2-й (табл. 1.10) и 10-й (табл. 1.18) пар, входящими во *второе* каре (табл. 1.25), с которыми «*Координатор*» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с лич-

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «*Координатор*» и «*Контролер*». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «*Поставщик проблемы*», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «*Финалист*».

ностью – субъектом 2-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 10-й пары);

в-третьих, с субъектами 7-й (табл. 1.15) и 15-й (табл. 1.23) пар – также входящими во *второе* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 2-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 7-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 15-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «обидчивый» или «неспокойный» холерик (1-я пара, табл. 1.9).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 5.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве ведущего в решении задач только своего типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль связующего в проведении управленческих политик команды с субъектами 8-й (табл. 1.16), 9-й (табл. 1.17) и 16-й (табл. 1.24) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в *первое* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типичных отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОБЩИТЕЛЬНОГО» ИЛИ «ОТКРЫТОГО» САНГВИНИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии командообразования как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «общительного» или «открытого» сангвиника – *субъекта пятой пары* (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $V/2$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 6.1 – 6.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных функций, пунктиром – разноаспектных функций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $V/1$ ,  $G/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $V/2$ ,  $G/2$ );

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объектной средой (через подфункции  $V/1$ ,  $V/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $G/1$ ,  $G/2$ ).



## «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи. Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля. Так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), то, о чем говорит один в качестве ведущего, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером

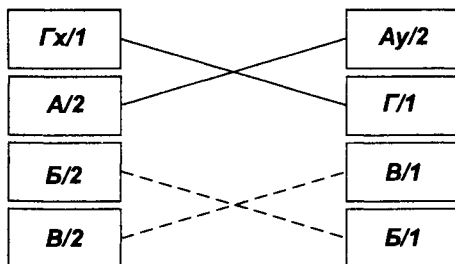


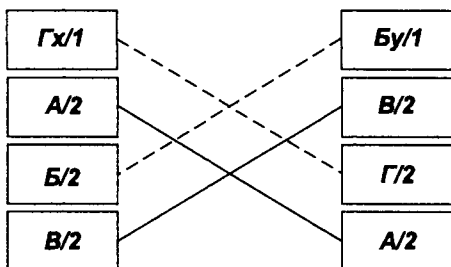
Схема 6.1.  
Типические  
зеркальные отношения

могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 6.2.**  
**Типические**  
**отношения активации**

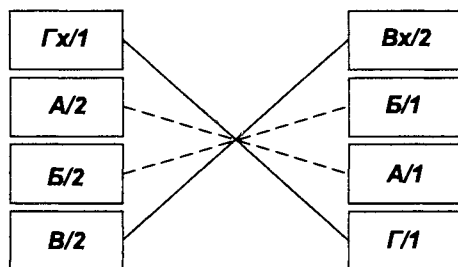
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи. Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. Сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его *Четвертом* канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в *Четвертом* канале, где каж-

дый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому *с личностью – субъектом пятой пары* (табл. 1.13) у него будут складываться продуктивные и комфортные «*отношения полного дополнения*».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.



**Схема 6.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

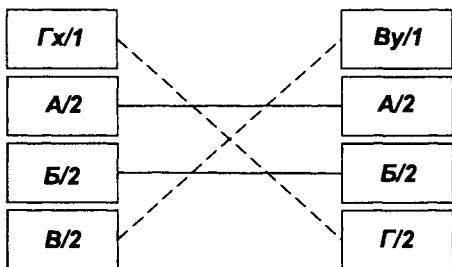
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с *личностью – субъектом пятой пары* (табл. 1.13) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 6.4.**  
Типические деловые отношения

Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между ними.

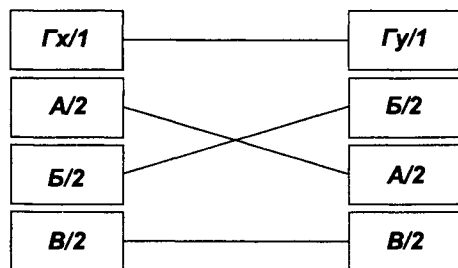
Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с *личностью – субъектом пятой пары* (табл. 1.13) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В этих отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.



**Схема 6.5.**  
Типические  
родственные отношения

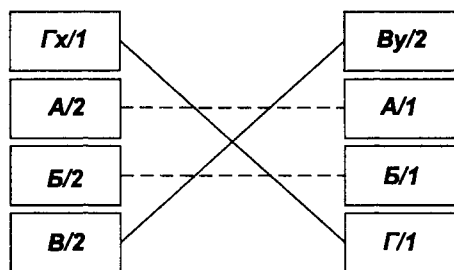
В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

### «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом пятой пары* (табл. 1.13) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.



**Схема 6.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

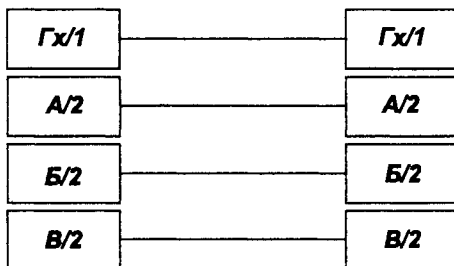
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во Втором и Третьем каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $V/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с *такой же личностью* – субъектом пятой пары у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения однотипных задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли ведущего по сильным подфункциям.



**Схема 6.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

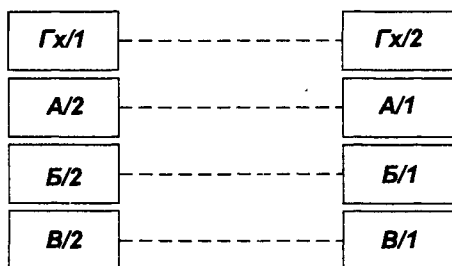
Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель-ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с настоящим партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций Гх/2 А/1 В/1) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Такие отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.



**Схема 6.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**



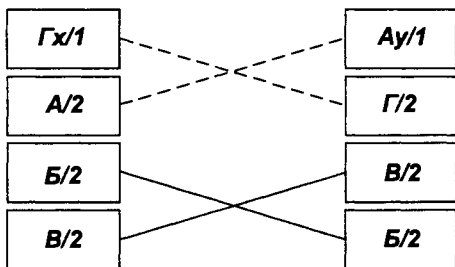
В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций  $Ay/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 6.9.**  
Типические отношения  
квазитожества

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по

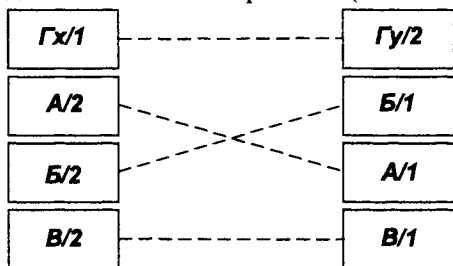
этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 6.10.**  
**Типические иллюзорные отношения**

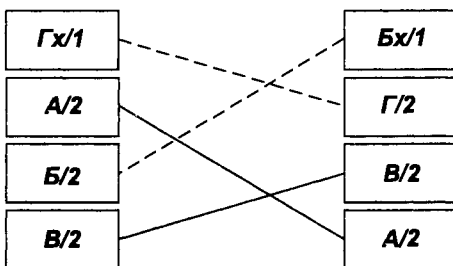
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $A/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*. В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.



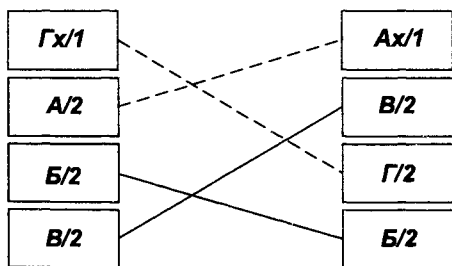
**Схема 6.11.**  
Типические отношения социального заказа (отношения «Заказчика» и «Подзаказного»)

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому партнер при удобном случае стремится отдалиться от личности.

### **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве ведомого.



**Схема 6.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
«Подзаказного»  
и «Заказчика»)

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию (по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. В результате все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/1 B/2 A/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с *личностью* – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

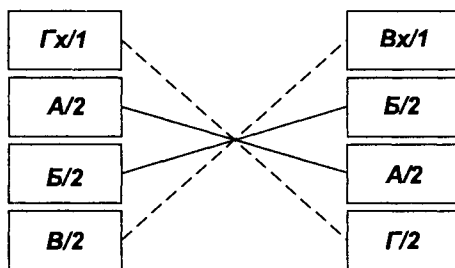
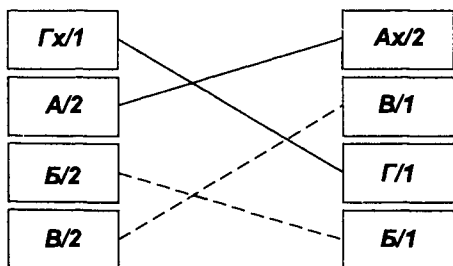


Схема 6.13.  
Типические отношения  
суперконтроля

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с данным партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях ведущего и ведомого в случаях незначительной загрузки ведомого.

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегатика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $G/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом пятой пары (табл. 1.13) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизируемого».



**Схема 6.14.**  
**Типические отношения ревизии**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизируемого»)**

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

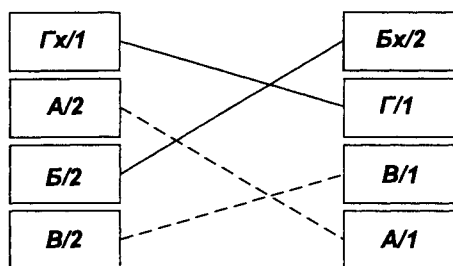
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются неприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому *с личностью – субъектом пятой пары* (табл. 1.13) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект пятой пары является «Ревизуемым».



**Схема 6.15.**  
**Типические отношения**  
**реvisions (отношения**  
**“Ревизуемого”**  
**и “Ревизора”)**

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал, в котором он не может адекватно реализовать себя преимущественно в роли *ведомого*).

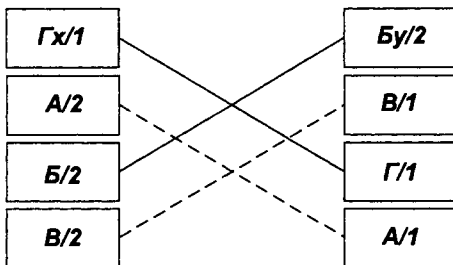
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия... И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом пятой пары* (табл. 1.13) у него будут складываться «отношения конфликта».





**Схема 6.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны»), т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта пятой пары (табл. 1.13) продуктивность развития типических межличностных отношений с *возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности.

При этом пары, с которыми у личности – субъекта пятой пары могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	12, 4, 13 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта пятой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	8, 6, 14 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта пятой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	5, 15, 2, 16, 1, 3, 7, 9, 11, 10 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта пятой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта пятой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта пятой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.13) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта пятой пары с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект типических зеркальных отношений – «*старательный*» или «*пассивный*» флегматик (12-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 6.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие под-функции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 12-й пары (табл. 1.20) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение с должным информационным обеспечением, реализуя при этом оригинальные подходы и собственное упорство и усердие, а также способность разбираться в сложных концепциях.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «*Проблематизатор*» будет субъект типических отношений активации – «*оптимистический*» или «*активный*» холерик (4-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только своего типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 6.2).

Кроме того, личные ресурсы субъекта четвертой пары (табл. 1.12) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию плодотворно, вдохновенно, творчески и в разных направлениях, заряжая участников энергией и оптимизмом.

Поэтому результаты взаимодействия Учредителя с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «необщительный» или «сдержанный» меланхолик (13-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то

же время охотно принимают поддержку, оказываемую ведущим ведомому в решении однотипных задач (схема 6.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта тринадцатой пары (табл. 1.21) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Финалист».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «Финалист» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в четвертое каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*зеркальных отношений* («старательный» или «пассивный» флегматик);

*отношений активации* («оптимистический» или «активный» холерик);

*отношений полного дополнения* («необщительный» или «сдержанный» меланхолик).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «любящий удобства» или «инициативный» сангвиник (8-я пара, табл. 1.16).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 6.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 1-й (табл. 1.9), 9-й (табл. 1.17) и 16-й (табл. 1.24) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», в *первое* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 7-й (табл. 1.15) и 15-й (табл. 1.23) пар, входящими во *второе* каре, с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 7-й пары), и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 15-й пары);

в-третьих, с субъектами 2-й (табл. 1.10) и 10-й (табл. 1.18) пар – также входящими во *второе* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – субъекта 7-й пары, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 2-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 10-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «разговорчивый» или «доступный» сангвиник (6-я пара, табл. 1.14).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 6.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативного последствия от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль *связующего* в проведении *управленческих политик* команды с субъектами 3-й (табл. 1.11), 11-й (табл. 1.19) и 14-й (табл. 1.22) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в *третье* каре (табл. 1.25).

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль Координатора делегируется личности, выполняющей роль «Поставщик проблемы», а роль Контролера – личности, выполняющей роль «Финалист».

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитождества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «РАЗГОВОРЧИВОГО» ИЛИ «ДОСТУПНОГО» САНГВИНИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии командообразования как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – *субъекта шестой пары* (с комбинацией подфункций *Гу/1 В/2 А/2 В/2*, обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 7.1 – 7.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, пунктиром – разноаспектных подфункций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции *А/1, Б/1, В/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции *А/2, Б/2, В/2, Г/2*);

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции *А/1, А/2*), с социальной средой (через подфункции *Б/1, Б/2*), с объектной средой (через подфункции *В/1, В/2*), с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).

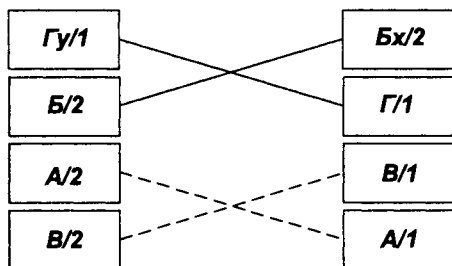


## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с личностью – субъектом шестой пары (табл. 1.14) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 7.1.**  
Типические  
зеркальные отношения

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними.

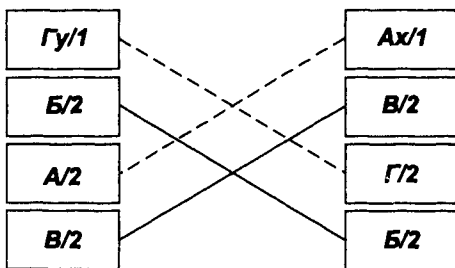
В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля. Так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

### «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1 B/2 \Gamma/2 B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с *личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.14) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного ведущего в решении задач только своего типа.



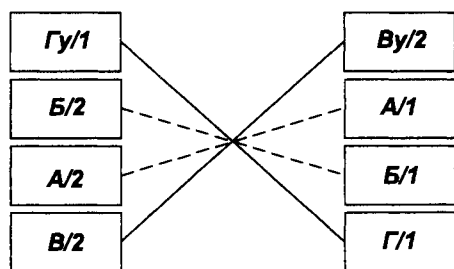
**Схема 7.2.**  
**Типические**  
**отношения активации**

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во **Втором** канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его **Четвертом** канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во **Втором** канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в **Четвертом** канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому с *личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.14) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».



**Схема 7.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

Эти отношения отличаются наибольшей благоприятностью и надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в **Первом** канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в

Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

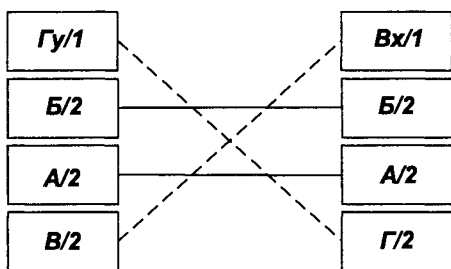
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» *Третьем* канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в *Третьем* канале.

## **«ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/1 B/2 A/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с *личностью* – субъектом *шестой* пары (табл. 1.14) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между ними.

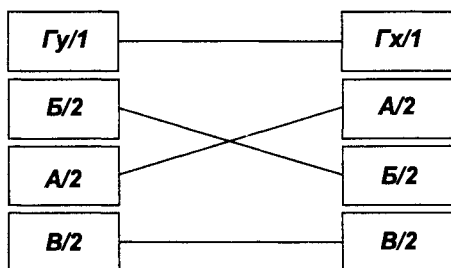


**Схема 7.4.**  
Типические  
деловые отношения

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/1 А/2 Б/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с *личностью* – субъектом *шестой пары* (табл. 1.14) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».



**Схема 7.5.**  
Типические  
родственные отношения

В этих отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир,

где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

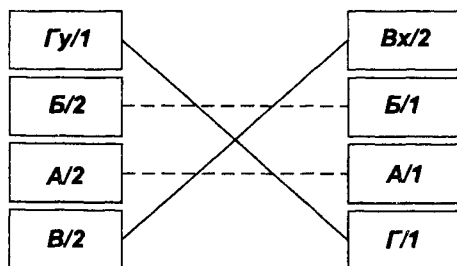
В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с *личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.14) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.



**Схема 7.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

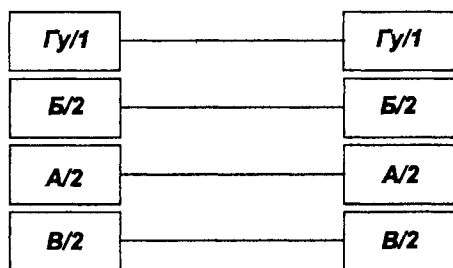
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и в *Третьем* каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с *такой же личностью* – субъектом *шестой пары* у него будут складываться специфические «*тождественные отношения*», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.



**Схема 7.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

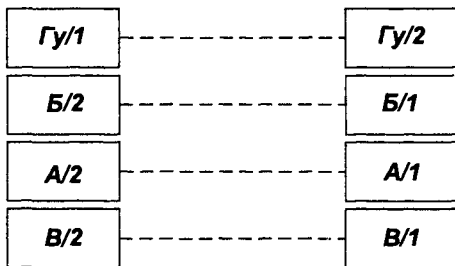
В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «*тождик*».

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, поскольку оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с личностью – субъектом шестой пары (табл. 1.14) у него будут складываться специфические «*отношения полной противоположности*».



**Схема 7.8.**  
Типические отношения  
полной  
противоположности

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором,



Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удается скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

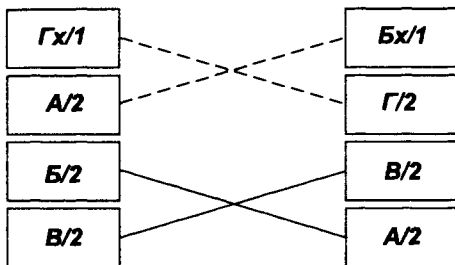
## **«ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $V/2$   $A/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому *с личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.14) у него будут складываться специфические «отношения квазитозждества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость

(иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

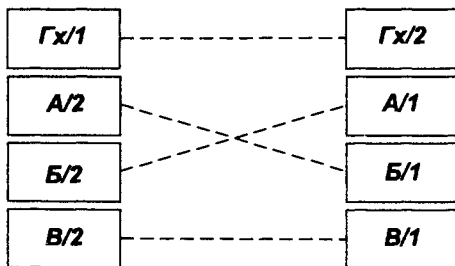


**Схема 7.9.**  
**Типические отношения**  
**кваситождества**

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

### **«РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций Гх/2 А/1 Б/1 В/1) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом шестой пары (табл. 1.14) у него будут складываться «иллюзорные отношения».



**Схема 7.10.**  
**Типические**  
**иллюзорные отношения**

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время

отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

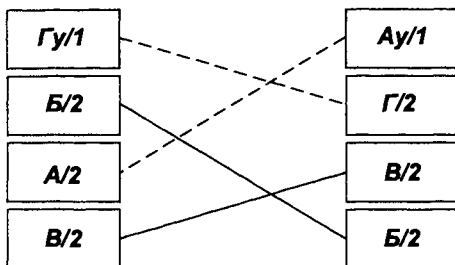
## **«АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/1 G/2 B/2 B/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому *с личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.14) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» неадекватно реализует себя в качестве *ведущего*.

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отноше-

ний между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.



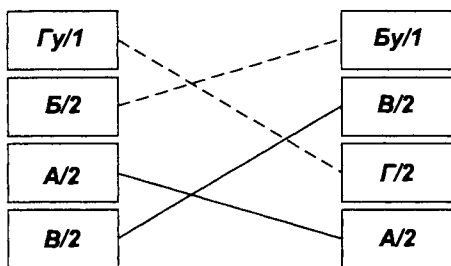
**Схема 7.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому *с личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.14) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.



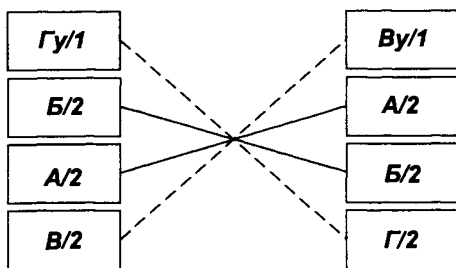
**Схема 7.12.**  
**Типические отношения**  
**социального заказа**  
**(отношения**  
**“Подзаказного”**  
**и “Заказчика”)**

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому личность при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому *с личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.4) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».



**Схема 7.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

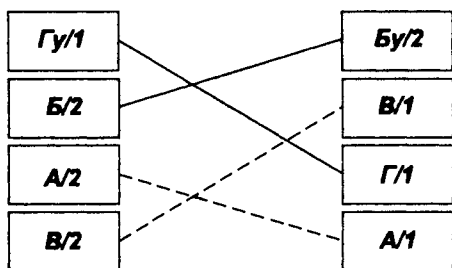
В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

### **«НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом шестой пары* (табл. 1.4) у него будут складываться специфические «отношения ревизиш», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизируемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал, в котором он не может адекватно реализовать себя в роли *ведомого*).



**Схема 7.14.**  
Типические отношения  
ревизии  
(отношения «Ревизора»  
и «Ревизуемого»)

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия... И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

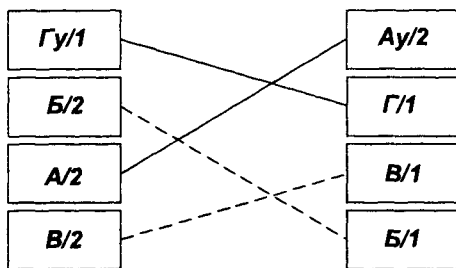
## **«СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика 12-й пары (с комбинацией подфункцией *Ay/2 G/1 B/1 B/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому *с личностью – субъектом*

шестой пары (табл. 1.14) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект шестой пары является «Ревизуемым».

Кроме того, личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию. Партнер же, который произвольно осуществляет это давление, оказывается «Ревизором» и неадекватно реализует себя в качестве *ведущего*.



**Схема 7.15.**  
Типические отношения ревизии (отношения «Ревизуемого» и «Ревизора»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоит в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приблизиться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает ее уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия... И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

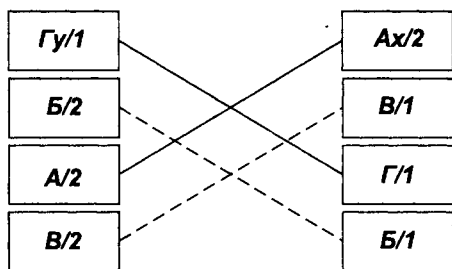
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.



## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $\Gamma/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом шестой пары (табл. 1.14) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 7.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта шестой пары (табл. 1.14) продуктивность развития типических межличностных отношений с возможными партнерами характеризуется различными уровнями эффективности:

Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	11, 3, 14 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта шестой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	7, 5, 13 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта шестой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	6, 16, 1, 15, 2, 4, 8, 10, 12, 9 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта шестой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта шестой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта шестой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## **ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта шестой пары* могут быть использованы в том числе и для учреждения (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.14) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *шестой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*миролюбивый*» или «*вдумчивый*» флегматик (11-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 7.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта *одиннадцатой пары* (табл. 1.19) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, вырабатывая при этом оригинальные и одновременно логические подходы, и в то же время видеть цели как ближайшего развития, так и долгосрочные.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, опре-

деляет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических отношений активации* – «поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик (3-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 7.2).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта третьей пары (табл. 1.11) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, проводя новаторские идеи и способствуя реализации личностного потенциала другими участниками.

Поэтому результаты взаимодействия Учредителя с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «трезвый» или «пессимистический» меланхолик (14-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных

базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 7.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта четырнадцатой пары (табл. 1.22) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Финалист*».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «*Финалист*» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *третье* каре – табл. 1.25) будут субъекты: **зеркальных отношений** («*миролюбивый*» или «*вдумчивый*» флегматик);

**отношений активации** («*поддающийся настроению*» или «*импульсивный*» холерик);

**отношений полного дополнения** («*резвый*» или «*пессимистический*» меланхолик).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «*живой*» или «*беззаботный*» сангвиник (7-я пара, табл. 1.15).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения однотипных задач (схема 7.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «*Координатор*» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 2-й (табл. 1.10), 10-й (табл. 1.18) и 15-й (табл. 1.23) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Координатор*», во *второе* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 8-й (табл. 1.16) и 16-й (табл. 1.24) пар, входящими в *первое* каре (табл. 1.25), с которыми «*Координатор*» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 8-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 16-й пары);

в-третьих, с субъектами 1-й (табл. 1.9) и 9-й (табл. 1.17) пар – также входящими в *первое* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через *личность – субъекта 8-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 1-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 9-й пары).

6. Исполнителем роли «*Контролер*» будет субъект *типических родственных отношений – «общительный» или «открытый» сангвиник* (5-я пара, табл. 1.13).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 7.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

Поэтому «*Контролер*» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «*Координатор*» и «*Контролер*». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «*Поставщик проблемы*», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «*Финалист*».

осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль *связующего* в проведении управленческих политик команды с субъектами 4-й (табл. 1.12), 12-й (табл. 1.20) и 13-й (табл. 1.21) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в четвертое каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), Учредитель может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитождества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ЖИВОГО» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНОГО» САНГВИНИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают ся конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «живого» или «беззаботного» сангвиника – *субъекта седьмой пары* (с комбинацией подфункций *Вх/1 Б/2 А/2 Г/2*, обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 8.1 – 8.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных функций, пунктиром – разноаспектных функций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции *А/1, Б/1, В/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции *А/2, Б/2, В/2, Г/2*);

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции *А/1, А/2*), с социальной средой (через подфункции *Б/1, Б/2*), с объектной средой (через подфункции *В/1, В/2*), с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).



## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с личностью – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного ведущего в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

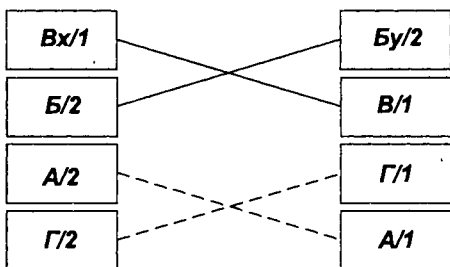


Схема 8.1.  
Типические  
зеркальные отношения

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля. Так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивле-

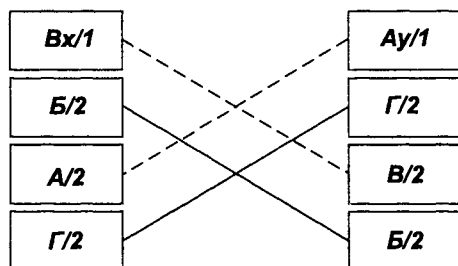
ния, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/1 Г/2 В/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом *седьмой пары* (табл. 1.15) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 8.2.**  
Типические отношения активации

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его *Четвертом* канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* ка-

нале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве ведомого), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

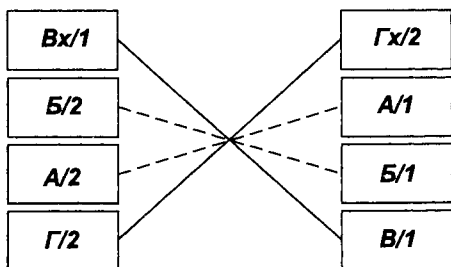
## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $V/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с *личностью – субъектом седьмой пары* (табл. 1.15) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), индифферентные к давлению и критике и в то же время охотно принимающие поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 8.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию,

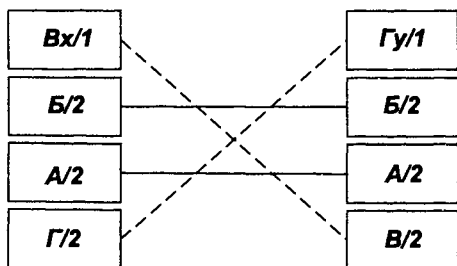


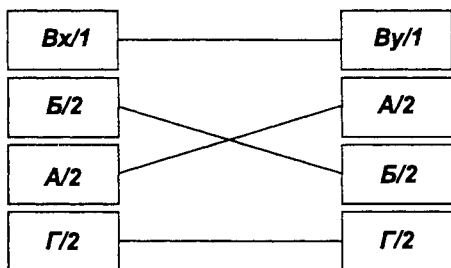
Схема 8.4.  
Типические  
деловые отношения

передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому *с личностью – субъектом седьмой пары* (табл. 1.15) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 8.5.**  
Типические  
родственные отношения

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга.

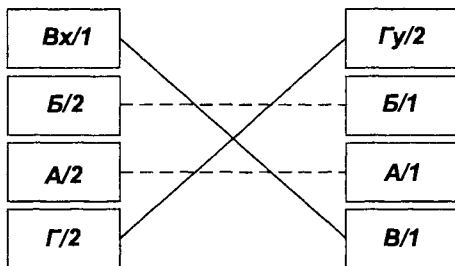
Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с *личностью – субъектом седьмой пары* (табл. 1.15) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 8.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

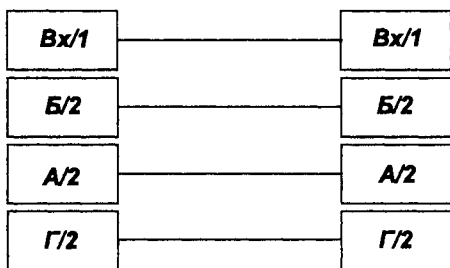
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем* каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/1$   $B/2$   $A/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с *такой же личностью – субъектом седьмой пары* у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения однотипных задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли ведущего по сильным подфункциям.



**Схема 8.7.**  
**Типические**  
**тождественные**  
**отношения**

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Данные отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

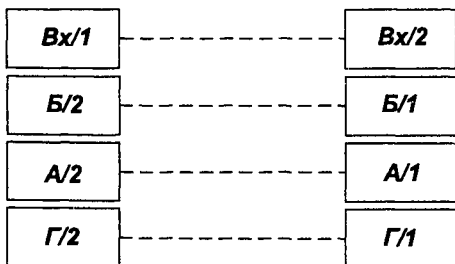
## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому *с личностью – субъектом седьмой пары* (табл. 1.15) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, приводя к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во **Втором, Третьем и Четвертом** каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в **Первом** канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во **Втором, Третьем и Четвертом** каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в **Первом** канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности»



**Схема 8.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**

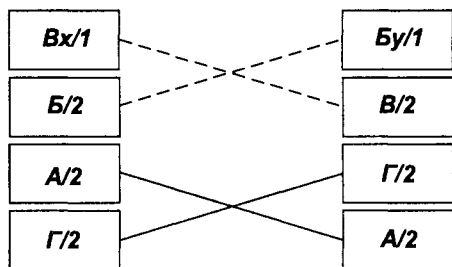


в отношении «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с личностью – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 8.9.**  
Типические отношения  
квазитожества

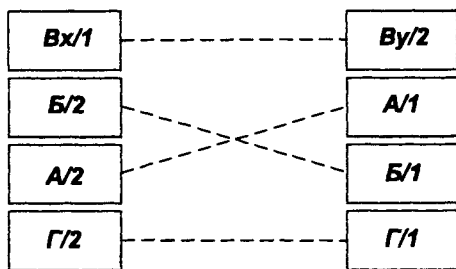
В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому с личностью – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности до-полнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 8.10.**  
**Типические**  
**иллюзорные отношения**

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

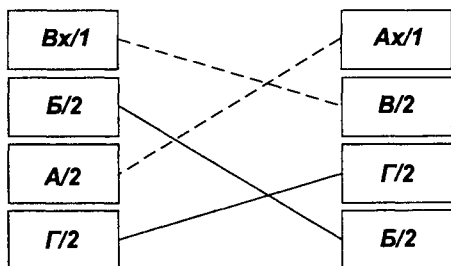
Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» неадекватно реализует себя в качестве *ведущего*.

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.



**Схема 8.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

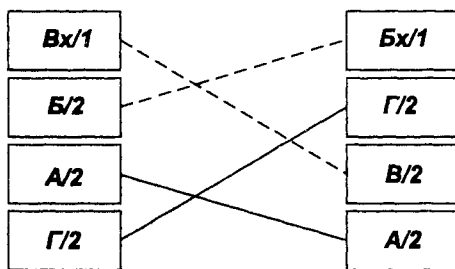
В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо парт-

нер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с *личностью – субъектом седьмой пары* (табл. 1.15) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.



**Схема 8.12.**  
Типические отношения социального заказа (отношения «Подзаказного» и «Заказчика»)

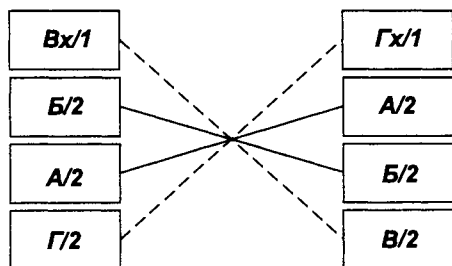
В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отноше-

ний между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $V/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с *личностью* – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».



**Схема 8.13.**  
Типические отношения суперконтроля

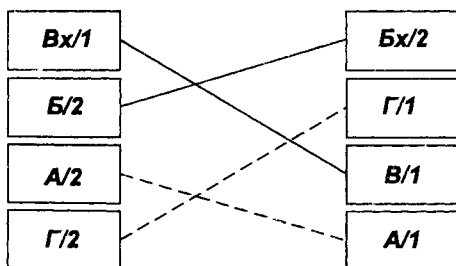
В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые по-

средством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с личностью – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».



**Схема 8.14.**  
Типические отношения ревизии (отношения «Ревизора» и «Ревизуемого»)

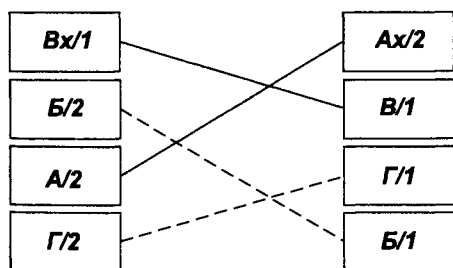
Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $\Gamma/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом седьмой пары (табл. 1.15) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».



**Схема 8.15.**  
Типические отношения ревизии (отношения «Ревизуемого» и «Ревизора»)

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект седьмой пары является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает ее уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия... И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

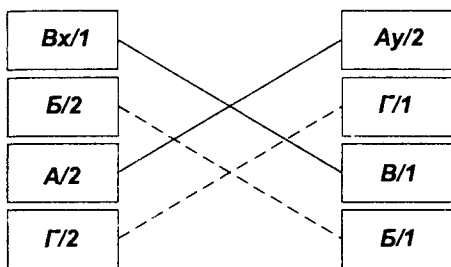
## **«СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/2 G/1 B/1 B/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому *с личностью – субъектом седьмой пары* (табл. 1.15) у него будут складываться «*отношения конфликта*».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой





**Схема 8.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта седьмой пары (табл. 1.15) продуктивность развития типических межличностных отношений с *возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:

Уровня коллектива	10, 2, 15 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта седьмой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	6, 8, 16 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта седьмой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	7, 13, 4, 14, 3, 1, 5, 11, 9, 12 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта седьмой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у личности – субъекта седьмой пары могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах близкого и периодического общения.

С остальными же парами, с которыми у личности – субъекта седьмой пары могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите событийного общения.

## **ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЪЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений личности – субъекта седьмой пары могут быть использованы в том числе и для учреждения (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится Учредителем и одновременно исполнителем роли «Мотор».

В данной роли Учредитель способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности, в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на докомандном уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы Учредителя (табл. 1.15) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «Мотор», а с другой – может выполняться роль «Специалист».

В то же время характеристика типических межличностных отношений Учредителя – субъекта седьмой пары с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «Постановщик проблемы» будет субъект типических зеркальных отношений – «надежный» или «целенаправленный» флегматик (10-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 8.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта десятой пары (табл. 1.18) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение с должным теоретическим обоснованием, реализуя при этом также и собственные интересы, которые могут состоять, с одной стороны, в его опосредованном участии в разрешении рассматриваемой проблемы, а с другой – в привлечении к ее практическому решению компетентных исполнителей.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «*Проблематизатор*» будет субъект *типических отношений активации* – «*агрессивный*» или «*возбудимый*» холерик (2-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 8.2).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта второй пары (табл. 1.10) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию в теплой и дружеской атмосфере сотворчества, а также в русле получения ответов на поставленные вопросы, ориентировать участников на последующую выработку оригинальных подходов для компетентного, ответственного и практического решения проблемы.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «ригидный» или «неподатливый» меланхолик (15-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 8.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта пятнадцатой пары (табл. 1.23) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Финалист».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «Финалист» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой, – окончательное решение, спо-

собствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят во *второе* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*зеркальных отношений* («надежный» или «целенаправленный» флегматик);

*отношений активации* («агрессивный» или «возбудимый» холерик);

*отношений полного дополнения* («ригидный» или «неподатливый» меланхолик).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «разговорчивый» или «доступный» сангвиник (6-я пара, табл. 1.14).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 8.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по *Четвертому* (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «*Координатор*» выполняет *роль связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 3-й (табл. 1.11), 11-й (табл. 1.19) и 14-й (табл. 1.22) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Координатор*», в *третье* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 5-й (табл. 1.13) и 13-й (табл. 1.21) пар, входящими в *четвертое* каре (табл. 1.25), с которыми «*Координатор*» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с лич-

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «*Координатор*» и «*Контролер*». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «*Поставщик проблемы*», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «*Финалист*».

ностью – субъектом 5-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 13-й пары);

в-третьих, с субъектами 4-й (табл. 1.12) и 12-й (табл. 1.19) пар – также входящими в *четвертое* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 5-й пары*, с которыми она состоит соответственно в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 4-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 12-й пары).

6. Исполнителем роли «*Контролер*» будет субъект *типических родственных отношений – «любящий удобства»* или «*шициативный*» сангвиник (8-я пара, табл. 1.16).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 8.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

Поэтому «*Контролер*» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет *роль связующего* в проведении *управленческих политик* команды с субъектами 1-й (табл. 1.9), 9-й (табл. 1.17) и 16-й (табл. 1.24) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Контролер*», в *первое* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «*мозгового штурма*» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитождества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ЛЮБЯЩЕГО УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНОГО» САНГВИНИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – *субъекта восьмой пары* (с комбинацией подфункций *Ву/1 А/2 Б/2 Г/2*, обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 9.1 – 9.16 связи одноаспектных подфункций изображены сплошной линией, а связи разноаспектных функций – пунктиром.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции *А/1, Б/1, В/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции *А/2, Б/2, В/2, Г/2*);

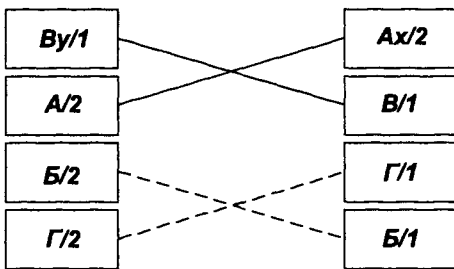
с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции *А/1, А/2*), с социальной средой (через подфункции *Б/1, Б/2*), с объективной средой (через подфункции *В/1, В/2*), с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $\Gamma/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 9.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

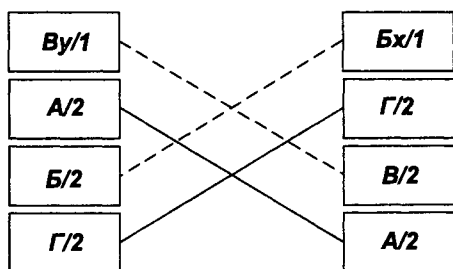


В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 9.2.**  
Типические отношения активации

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

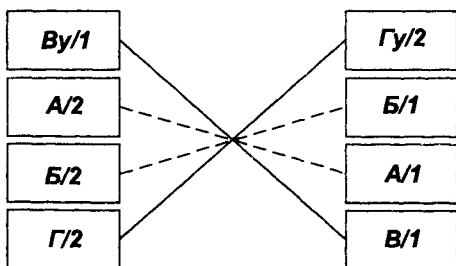
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизи-

рует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с *личностью* – субъектом *восьмой пары* (табл. 1.16) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.



**Схема 9.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

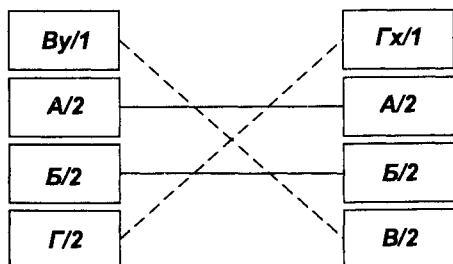
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, поскольку на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/1 А/2 Б/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с *личностью – субъектом восьмой пары* (табл. 1.16) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 9.4.**  
Типические деловые отношения

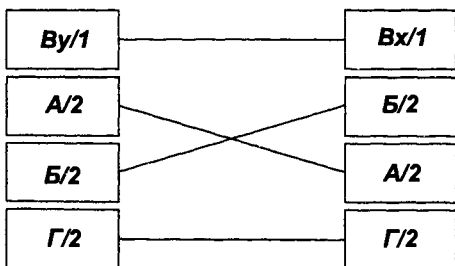
Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Вх/1 Б/2 А/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 9.5.**  
Типические родственные отношения

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

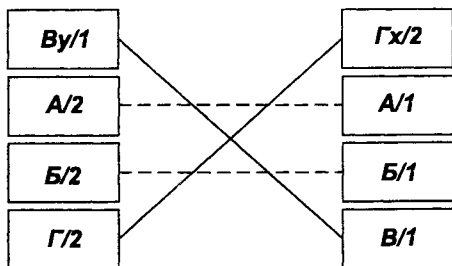
И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/2 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с *личностью* – субъектом *восьмой пары* (табл. 1.16) у него будут складываться «*отношения, дополняющие наполовину*», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 9.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами.

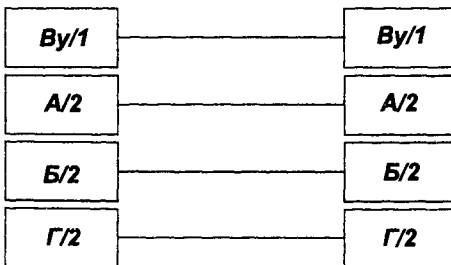
Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем* каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому *с такой же личностью – субъектом восьмой пары* у него будут складываться специфические «*тождественные отношения*», где у них совпадают и мотивация решения однотипных задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.



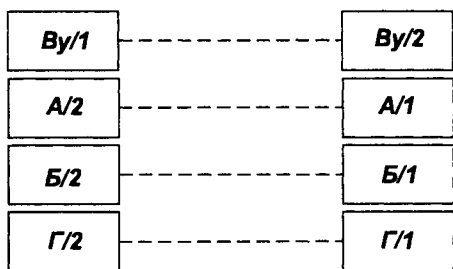
**Схема 9.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций  $Bu/2$   $A/1$   $B/1$   $\Gamma/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому с личностью – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».



**Схема 9.8.**  
Типические отношения  
полной  
противоположности

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом

каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

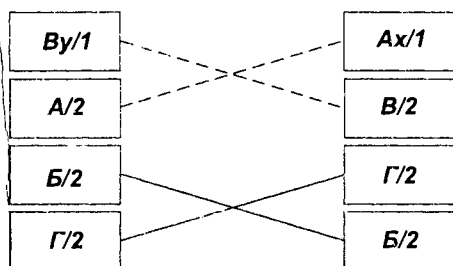
## **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1 B/2 \Gamma/2 B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.





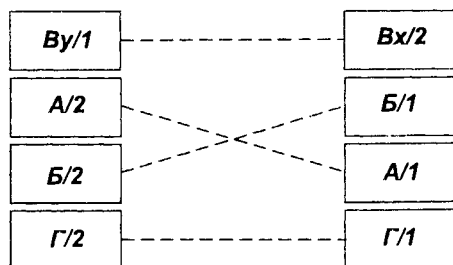
**Схема 9.9.**  
Типические отношения  
кваситождества

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/2$   $B/1$   $A/1$   $\Gamma/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с личностью – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 9.10.**  
Типические  
иллюзорные отношения

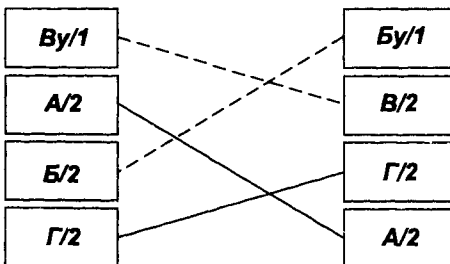
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала. Ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор пси-хологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистичного» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому *с личностью – субъектом восьмой пары* (табл. 1.16) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, неадекватно активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» неадекватно реализует себя в качестве *ведущего*.



**Схема 9.11.**  
Типические отношения социального заказа (отношения «Заказчика» и «Подзаказного»)

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

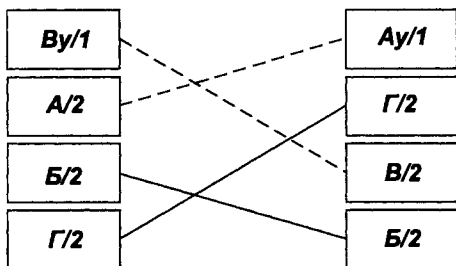
## **«АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/1 G/2 B/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому *с личностью – субъектом восьмой пары* (табл. 1.16) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена

возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

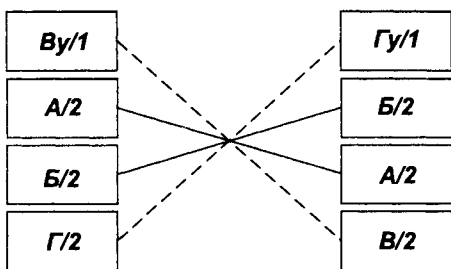


**Схема 9.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
"Подзаказного"  
и "Заказчика")

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/1$   $Б/2$   $А/2$   $В/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с *личностью* – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».



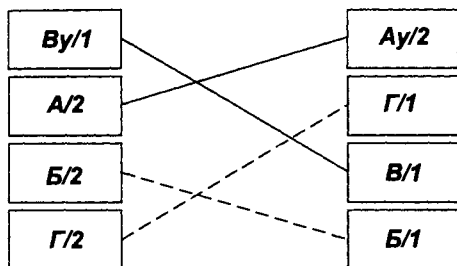
**Схема 9.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегатика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с *личностью – субъектом восьмой пары* (табл. 1.16) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».



**Схема 9.14.**  
Типические отношения  
ревизии  
(отношения «Ревизора»  
и «Ревизуемого»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

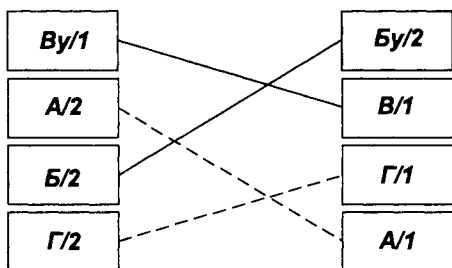
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## **«НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Bu/2 B/1 Г/1 A/1*) обуславливаются спецификой

его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с личностью – субъектом восьмой пары (табл. 1.16) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект восьмой пары является «Ревизуемым».



**Схема 9.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
«Ревизуемого»  
и «Ревизора»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает ее уязвимый Третий канал).

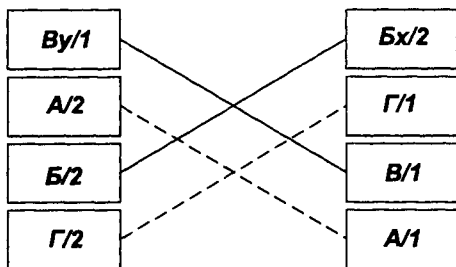
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия... И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому *с личностью – субъектом восьмой пары* (табл. 1.16) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 9.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны»), т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта восьмой пары (табл. 1.16) продуктивность развития типических межличностных отношений *с возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	9, 1, 16 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта восьмой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	5, 7, 15 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта восьмой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	8, 14, 3, 13, 4, 2, 6, 12, 10, 11 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта восьмой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта восьмой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого и периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта восьмой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта восьмой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.16) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль *«Мотор»*, а с другой – может выполняться роль *«Специалист»*.

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта восьмой пары с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли *«Постановщик проблемы»* будет субъект *типических зеркальных отношений* – *«спокойный»* или *«размеренный» флегматик* (9-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 9.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта девятой пары (табл. 1.17) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль *«Постановщик проблемы»*.

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, проявляя при этом и изобретательность, и способность импровизировать.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли *«Постановщик проблемы»*, в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических отношений активации* – «обидчивый» или «неспокойный» холерик (1-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 9.2).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта первой пары (табл. 1.9) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, предметно разбираясь в сложных концепциях и понятиях.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «тревожный» или «раздраженный» меланхолик (16-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в

Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*, которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 9.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта шестнадцатой пары (табл. 1.24) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль *«Финалист»*.

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль *«Финалист»* (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли *«Специалист»* (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *первое* каре – табл. 1.25) будут субъекты: **зеркальных отношений** (*«спокойный»* или *«размеренный»* флегматик);

**отношений активации** (*«обидчивый»* или *«неспокойный»* холерик);

**отношений полного дополнения** (*«тревожный»* или *«раздраженный»* меланхолик).

5. Исполнителем роли *«Координатор»* будет субъект *типических деловых отношений* – *«общительный»* или *«открытый»* сангвиник (5-я пара, табл. 1.13).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 9.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по *Четвертому* (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль связующего по проведению управленческих политик команды\*:

во-первых, с субъектами 4-й (табл. 1.12), 12-й (табл. 1.20) и 13-й (табл. 1.21) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», в четвертое каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 6-й (табл. 1.14) и 14-й (табл. 22) пар, входящими в третье каре (табл. 1.25), с которыми «Координатор» преимущественно состоит в родственных отношениях (с личностью – субъектом 6-й пары) и в отношениях, дополняющих наполовину (с личностью – субъектом 14-й пары);

в-третьих, с субъектами 3-й (табл. 1.11) и 11-й (табл. 1.19) пар – также входящими в третье каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – субъекта 6-й пары, с которыми она соответственно состоит в отношениях активации (с личностью – субъектом 3-й пары) и в зеркальных отношениях (с личностью – субъектом 11-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект типических родственных отношений – «живой» или «беззаботный» сангвиник (7-я пара, табл. 1.15).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 9.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве ведущего в решении задач только своего типа, а с другой – ведомым и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую идентичному типу решаемых задач.

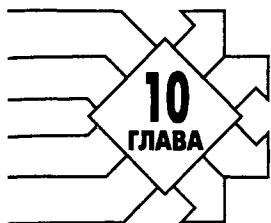
Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль связующего в проведении управленческих политик команды с субъектами 2-й (табл. 1.10), 10-й (табл. 1.18) и 15-й (табл. 1.23) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», во второе каре (табл. 1.25).

---

\* Кроме того, проведение управленческих политик команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль Координатора делегируется личности, выполняющей роль «Постановщик проблемы», а роль Контролера – личности, выполняющей роль «Финалист».

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитождества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «СПОКОЙНОГО» ИЛИ «РАЗМЕРЕННОГО» ФЛЕГМАТИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта девятой пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $\Gamma/1$   $B/1$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 10.1 – 10.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, пунктиром – разноаспектных подфункций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $V/1$ ,  $\Gamma/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $V/2$ ,  $\Gamma/2$ );

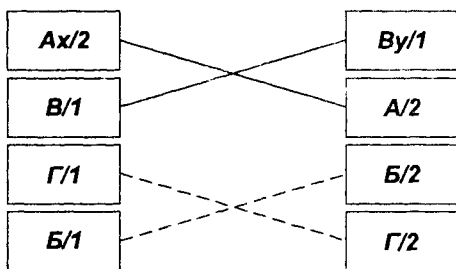
с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объективной средой (через подфункции  $V/1$ ,  $V/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $\Gamma/1$ ,  $\Gamma/2$ ).

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с личностью – субъектом девятой пары (табл. 1.17) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 10.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля. Так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.



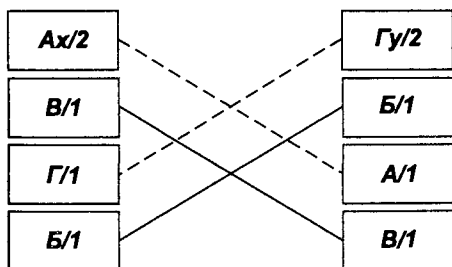
В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций  $\Gamma y/2$   $B/1$   $A/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с личностью – субъектом девятой пары (табл. 1.17) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 10.2.**  
Типические  
отношения активации

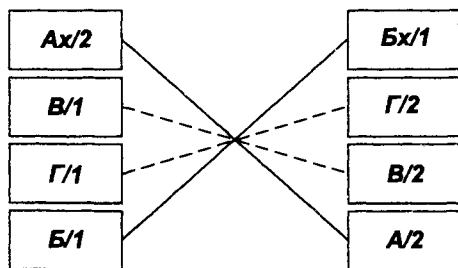
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизи-

рует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с *личностью – субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться продуктивные и комфортные «*отношения полного дополнения*».

Эти отношения отличаются наибольшей благоприятностью и надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.



**Схема 10.3.**  
**Типические отношения**  
**полного дополнения**

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

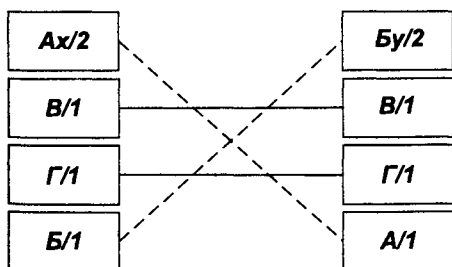
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 10.4.**  
Типические деловые отношения

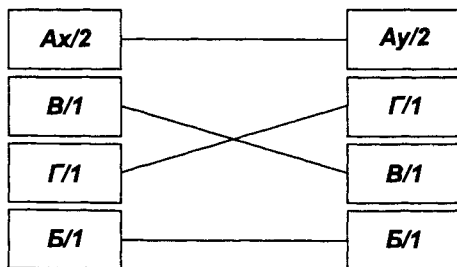
Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во **Втором** канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между ними.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по **Четвертому** (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в **Первом** канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

### «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому *с личностью – субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 10.5.**  
Типические  
родственные отношения

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

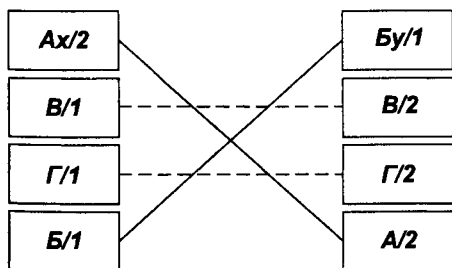
И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с *личностью – субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 10.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами.

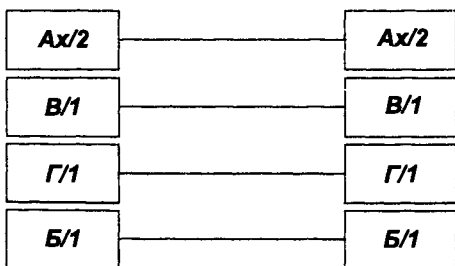
Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем* каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $G/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с *такой же личностью* – субъектом *девятой пары* у него будут складываться специфические «*тождественные отношения*», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.



**Схема 10.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

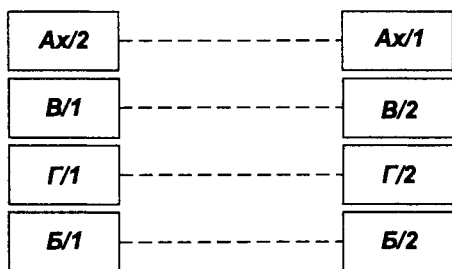
Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем *«тождик»*.

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители.

И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом девятой пары (табл. 1.17) у него будут складываться специфические *«отношения полной противоположности»*.



**Схема 10.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики

(мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## **«ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК**

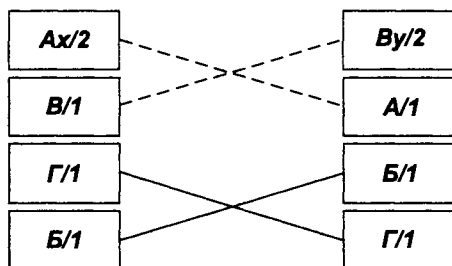
Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Bu/2 A/1 B/1 G/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по



этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.



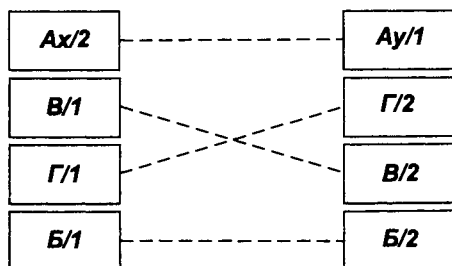
**Схема 10.9.**  
Типические отношения  
квазитождества

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций  $Ay/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом девятой пары (табл. 1.17) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 10.10.**  
Типические  
иллюзорные отношения

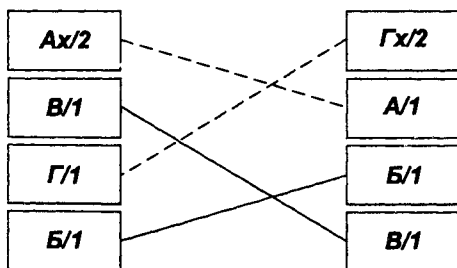
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала. Ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом девятой пары (табл. 1.17) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.



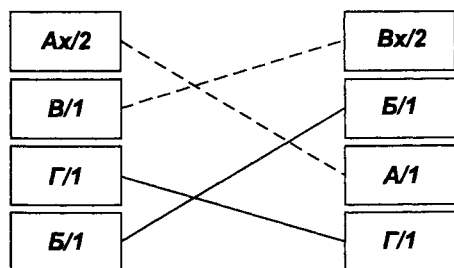
**Схема 10.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/2$   $B/1$   $A/1$   $\Gamma/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с *личностью* – субъектом девятой пары (табл. 1.17) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».



**Схема 10.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
«Подзаказного»  
и «Заказчика»)

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

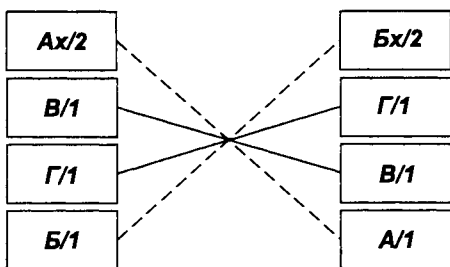
В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с *личностью* – *субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с



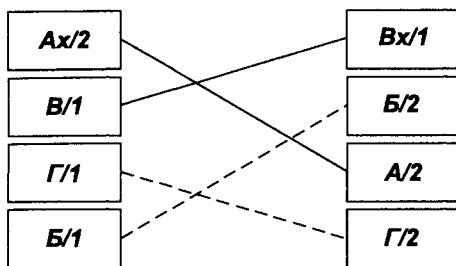
**Схема 10.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/1$   $B/2$   $A/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому *с личностью – субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».



**Схема 10.14.**  
**Типические отношения**  
**реvisions**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

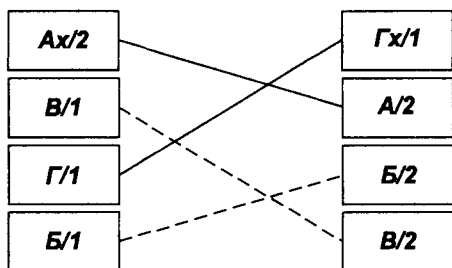
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункцией  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом девятой пары (табл. 1.17) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект девятой пары является «Ревизуемым».



**Схема 10.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
“Ревизуемого”  
и “Ревизора”)

Кроме того, личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию.

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

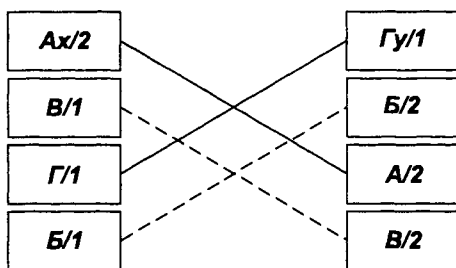
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому *с личностью – субъектом девятой пары* (табл. 1.17) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 10.16.**  
Типические отношения конфликта

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта девятой пары (табл. 1.17) продуктивность развития типических межличностных отношений *с возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	8, 16, 1 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта девятой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	10, 12, 4 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта девятой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	9, 3, 14, 2, 15, 13, 11, 7, 5, 6 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта девятой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта девятой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта девятой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта девятой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.17) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *девятой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*любящий удобства*» или «*инициативный сангвиник*» (8-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 10.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта *восьмой пары* (табл. 1.16) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение и при этом системно и непосредственно использовать логические принципы.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся

ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических отношений активации* – «тревожный» или «раздраженный» меланхолик (16-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 10.2).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта 16-й пары (табл. 1.24) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, ориентируясь на практический и значимый результат, адекватный целям.

Поэтому результаты взаимодействия Учредителя с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «обидчивый» или «неспокойный» холерик (1-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый

из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 10.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта первой пары (табл. 1.9) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль *«Финалист»*.

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль *«Финалист»* (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли *«Специалист»* (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *первое* ядро – табл. 1.25) будут субъекты: *зеркальных отношений* (*«любящий удобства»* или *«инициативный» сангвиник*);

*отношений активации* (*«тревожный»* или *«раздраженный» меланхолик*);

*отношений полного дополнения* (*«обидчивый»* или *«неспокойный» холерик*).

5. Исполнителем роли *«Координатор»* будет субъект *типических деловых отношений* – *«надежный»* или *«целенаправленный» флегматик* (10-я пара, табл. 1.18).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 10.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «*Координатор*» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 2-й (табл. 1.10), 7-й (табл. 1.15) и 15-й (табл. 1.23) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Координатор*», во *второе* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 11-й (табл. 1.19) и 3-й (табл. 1.11) пар, входящими в *третье* каре, с которыми «*Координатор*» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 11-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 3-й пары);

в-третьих, с субъектами 6-й (табл. 1.14) и 14-й (табл. 1.22) пар – также входящими в *третье* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 11-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 6-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 14-й пары).

6. Исполнителем роли «*Контролер*» будет субъект *типических родственных отношений* – «*старательный*» или «*пассивный*» флегматик (12-я пара, табл. 1.20).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 10.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

Поэтому «*Контролер*» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «*Координатор*» и «*Контролер*». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «*Постановщик проблемы*», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «*Финалист*».

осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет *роль связующего* в проведении *управленческих политик* команды с субъектами 4-й (табл. 1.12), 5-й (табл. 1.13) и 13-й (табл. 1.21) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в *четвертое* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «НАДЕЖНОГО» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО» ФЛЕГМАТИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта десятой пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*, обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 11.1 – 11.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, пунктиром – разноаспектных подфункций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции *А/1, Б/1, В/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции *А/2, Б/2, В/2, Г/2*);

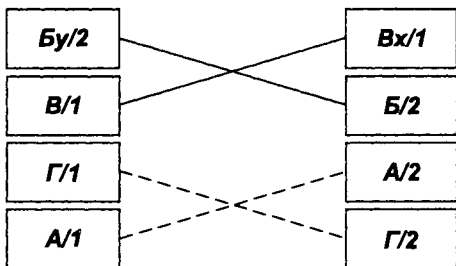
с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции *А/1, А/2*), с социальной средой (через подфункции *Б/1, Б/2*), с объектной средой (через подфункции *В/1, В/2*), с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Bx/1 B/2 A/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом десятой пары (табл. 1.18) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 11.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления

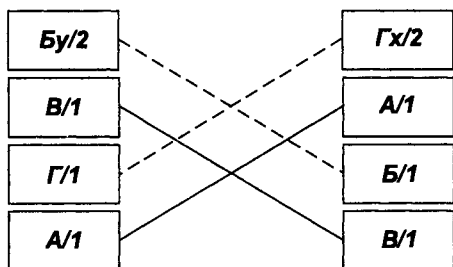


ния, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/2 А/1 Б/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом *десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 11.2.**  
Типические  
отношения активации

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его *Четвертом* канале. В связи с этим информация с одноаспект-

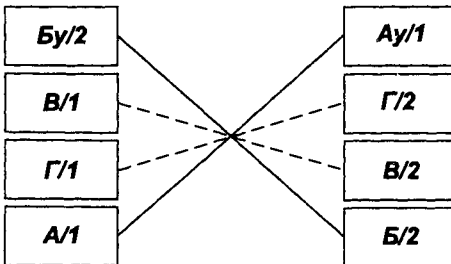
ных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМОЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/1 Г/2 В/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с *личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться продуктивные и комфортные «*отношения полного дополнения*».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 11.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

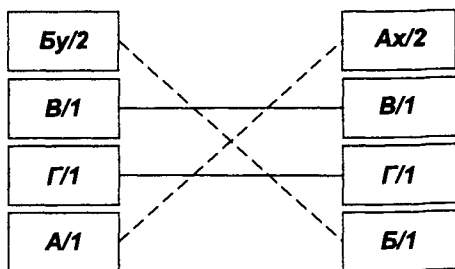
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, так как на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-той пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $\Gamma/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с *личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.



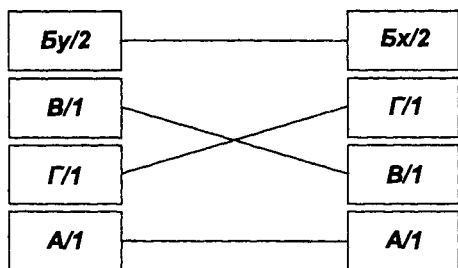
**Схема 11.4.**  
Типические деловые отношения

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с *личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В этих отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 11.5.**  
**Типические**  
**родственные отношения**

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

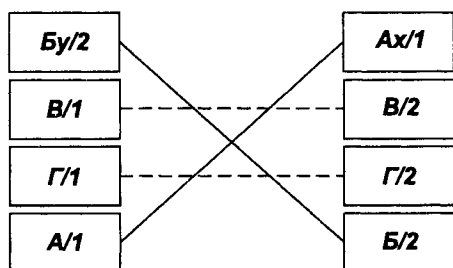
В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

### «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с *личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 11.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера (только разной аспектности, осуществляемая в Третьем канале), в которой и тот, и другой реализуются посредством слабой подфункции (болезненно реагирующей на «давление со стороны»), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с *такой же личностью* – субъектом десятой пары у него будут складываться специфические «*тождественные отношения*», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

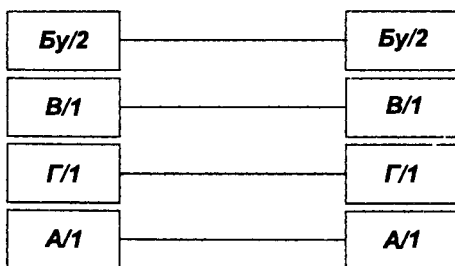


Схема 11.7.  
Типические  
тождественные  
отношения

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем *«тождик»*.

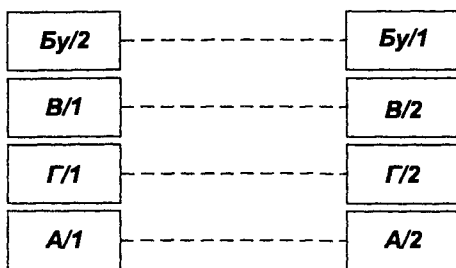
Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## **«ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому *с личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться специфические *«отношения полной противоположности»*.

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.



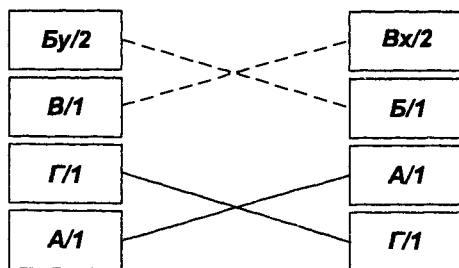
**Схема 11.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## **«НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций Вх/2 Б/1 А/1 Г/1) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с личностью – субъектом десятой пары (табл. 1.18) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 11.9.**  
**Типические отношения**  
**квазитожества**



В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $V/2$   $A/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом десятой пары (табл. 1.18) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).

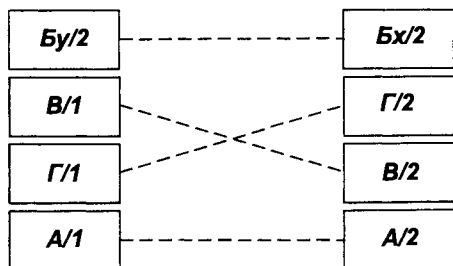


Схема 11.10.  
Типические  
иллюзорные отношения

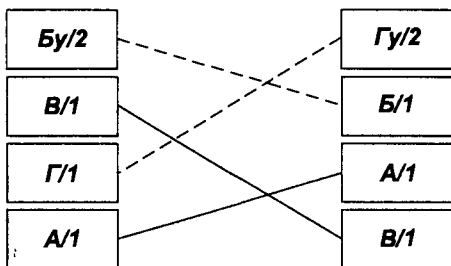
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержи (иной аспектности), оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## **«ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому *с личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*. В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.



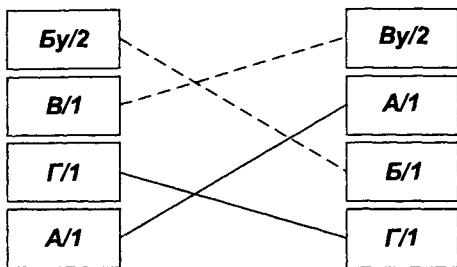
**Схема 11.11.**  
**Типические отношения**  
**социального заказа**  
**(отношения «Заказчика»**  
**и «Подзаказного»)**

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## **«ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций  $Bu/2$   $A/1$   $B/1$   $Г/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.



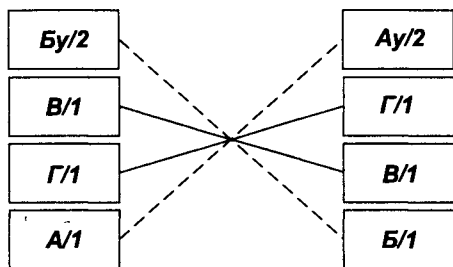
**Схема 11.12.**  
**Типические отношения**  
**социального заказа**  
**(отношения**  
**“Подзаказного”**  
**и “Заказчика”)**

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности по причине иной (чем у личности) аспектности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию в полной мере. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому личность при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с личностью – субъектом десятой пары (табл. 1.18) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

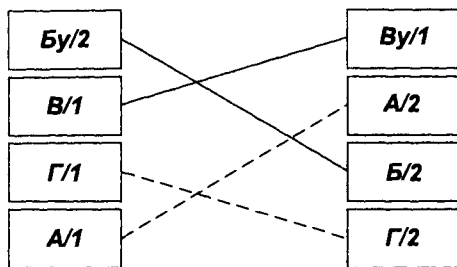


**Схема 11.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

### **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому *с личностью – субъектом десятой пары* (табл. 1.18) у него будут складываться специфические «*отношения ревизии*», в данном случае отношения «*Ревизора*» и «*Ревизуемого*».



**Схема 11.14.**  
**Типические отношения**  
**ревизии**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

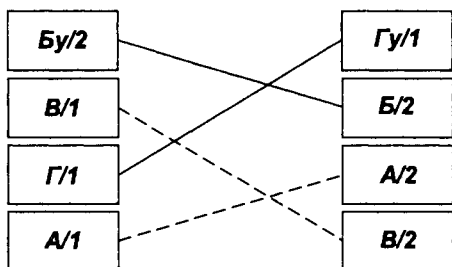
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## **«РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/1$   $Б/2$   $А/2$   $В/2$ ) обуславливаются спецификой его

личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом десятой пары (табл. 1.18) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект десятой пары является «Ревизуемым».



**Схема 11.15.**  
Типические отношения ревизии (отношения «Ревизуемого» и «Ревизора»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает ее уязвимый Третий канал).

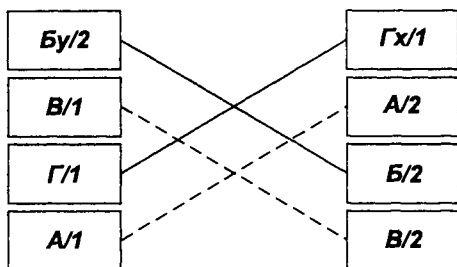
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом десятой пары (табл. 1.18) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 11.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта десятой пары (табл. 1.18) продуктивность развития типических межличностных отношений с возможными партнерами характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	7, 15, 2 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта девятой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	9, 11, 3 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта девятой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	10, 4, 13, 1, 16, 14, 12, 8, 6, 5 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта девятой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта десятой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта десятой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта десятой пары* могут быть использованы в том числе и для учреждения (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.18) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *десятой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «живой» или «беззаботный» *сангвиник* (7-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны, и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 11.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта *седьмой пары* (табл. 1.15) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, ответственно сообразуясь с изменениями и адаптируясь к новым обстоятельствам.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся

ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических отношений активации* – «ригидный» или «неподатливый» меланхолик (15-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 11.2).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта пятнадцатой пары (табл. 1.23) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию в заданных ограничениях, проявляя при этом свойственные ему трудолюбие и добросовестность.

Поэтому результаты взаимодействия Учредителя с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «агрессивный» или «возбудимый» холерик (2-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных

базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 11.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта второй пары (табл. 1.10) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Финалист*».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «*Финалист*» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят во *второе* каре – табл. 1.25) будут субъекты: **зеркальных отношений** («*живой*» или «*беззаботный*» *сангвиник*);

**отношений активации** («*ригидный*» или «*неподатливый*» *меланхолик*);

**отношений полного дополнения** («*агрессивный*» или «*возбудимый*» *холерик*).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «*спокойный*» или «*размеренный*» *флегматик* (9-я пара, табл. 1.17).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения однотипных задач (схема 11.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «*Координатор*» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 1-й (табл. 1.9), 8-й (табл. 1.16) и 16-й (табл. 1.24) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Координатор*», в *первое* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 12-й (табл. 1.20) и 4-й (табл. 1.12) пар, входящими в *четвертое* каре, с которыми «*Координатор*» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 12-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 4-й пары);

в-третьих, с субъектами 5-й (табл. 1.13) и 13-й (табл. 1.21) пар – также входящими в *четвертое* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – субъекта 12-й пары, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 5-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 13-й пары).

6. Исполнителем роли «*Контролер*» будет субъект *типических родственных отношений* – «*миролюбивый*» или «*вдумчивый*» флегматик (11-я пара, табл. 1.19).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 11.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только своего типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «*Координатор*» и «*Контролер*». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «*Постановщик проблемы*», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «*Финалист*».

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль *связующего* в проведении управленческих политик команды с субъектами 3-й (табл. 1.11), 6-й (табл. 1.14) и 14-й (табл. 1.22) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в *третье* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «МИРОЛЮБИВОГО» ИЛИ «ВДУМЧИВОГО» ФЛЕГМАТИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – *субъекта одиннадцатой пары* (с комбинацией подфункций  $Bx/2$   $\Gamma/1$   $B/1$   $A/1$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 12.1 – 12.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, пунктиром – разноаспектных подфункций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

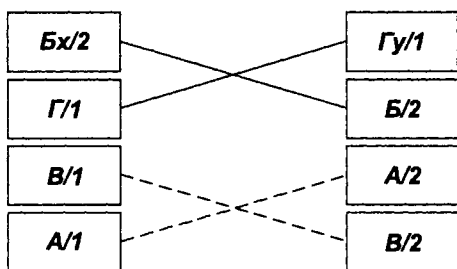
с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $V/1$ ,  $\Gamma/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $V/2$ ,  $\Gamma/2$ );

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объектной средой (через подфункции  $V/1$ ,  $V/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $\Gamma/1$ ,  $\Gamma/2$ ).

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/1$   $Б/2$   $А/2$   $В/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом одиннадцатой пары (табл. 1.19) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 12.1.**  
Типические  
зеркальные отношения

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления

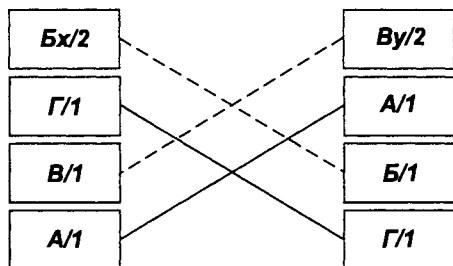


ния, болезненно реагирующие на «давление со стороны». Именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться благоприятные «*отношения активации*», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 12.2.**  
**Типические**  
**отношения активации**

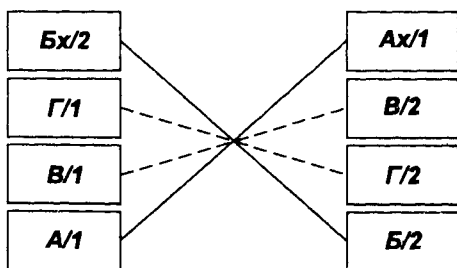
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи. Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его *Четвертом* канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале, где каждый из них

выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1 B/2 \Gamma/2 B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с *личностью – субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться продуктивные и комфортные «*отношения полного дополнения*».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.



**Схема 12.3.**  
**Типические отношения**  
**полного дополнения**

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

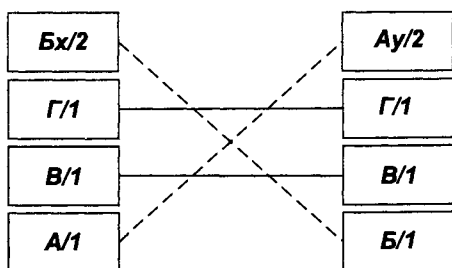
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, поскольку на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому *с личностью – субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 12.4.**  
Типические деловые отношения

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

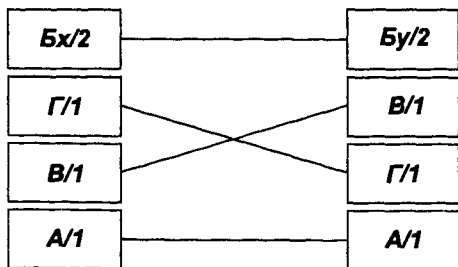
Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций (Бу/2 В/1 Г/1 А/1) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с *личностью – субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.



**Схема 12.5.**  
Типические  
родственные отношения

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

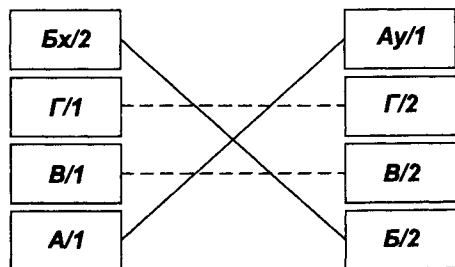
И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/1 Г/2 B/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с *личностью – субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*. В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 12.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами.

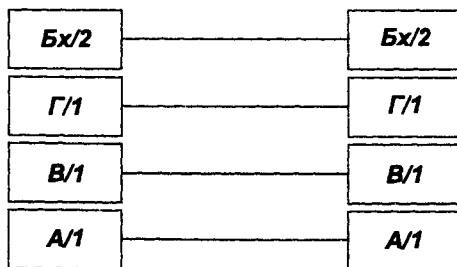
Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во Втором и Третьем каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/2$   $\Gamma/1$   $B/1$   $A/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с *такой же личностью – субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому. Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».



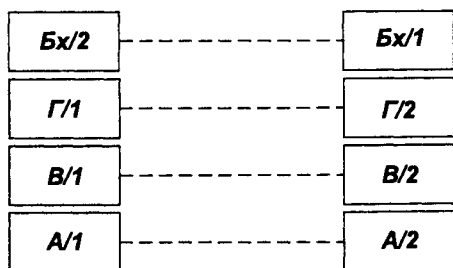
**Схема 12.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $A/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом *одинадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.



**Схема 12.8.**  
Типические отношения  
полной  
противоположности

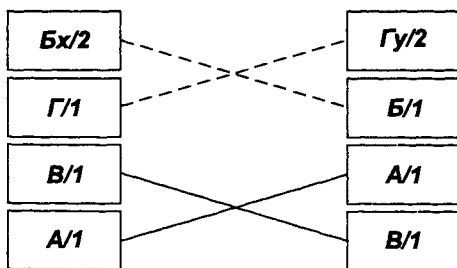
В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удается скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/2$   $Б/1$   $А/1$   $В/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с личностью – субъектом одиннадцатой пары (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 12.9.**  
Типические отношения  
квазитожества

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимо-



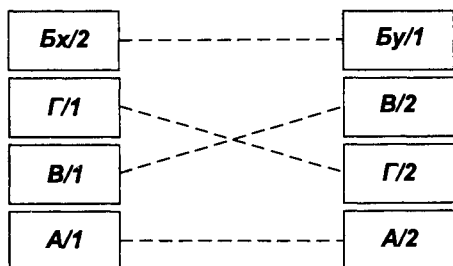
действия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому *с личностью – субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего и ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 12.10.**  
Типические  
иллюзорные отношения

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем

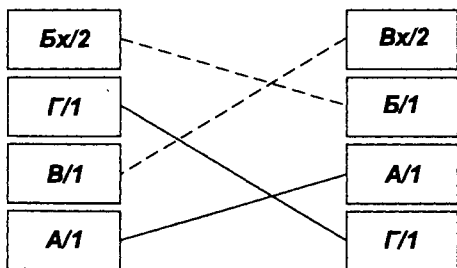
без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/2$   $B/1$   $A/1$   $\Gamma/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с личностью – субъектом одиннадцатой пары (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.



**Схема 12.11.**  
**Типические отношения**  
**социального заказа**  
**(отношения «Заказчика»**  
**и «Подзаказного»)**

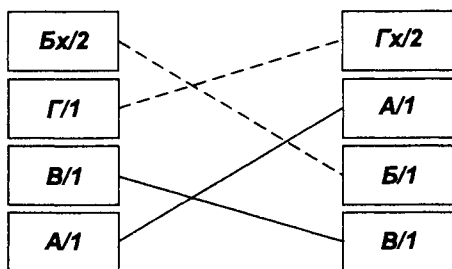
В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен

возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $V/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с *личностью* – субъектом *одинадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».



**Схема 12.12.**  
Типические отношения социального заказа (отношения «Подзаказного» и «Заказчика»)

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

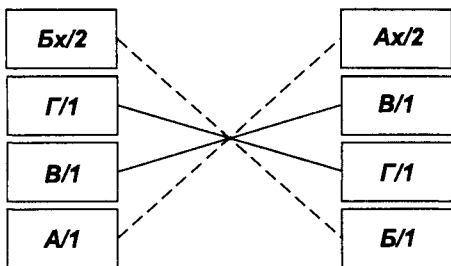
В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций *Ax/2 B/1 Г/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому *с личностью* – *субъектом одиннадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с



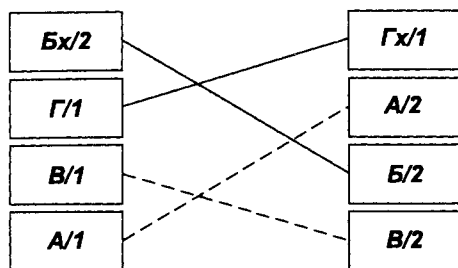
**Схема 12.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом *одинадцатой пары* (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «отношения ревизиш», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».



**Схема 12.14.**  
**Типические отношения**  
**реvisions**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются мало приятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

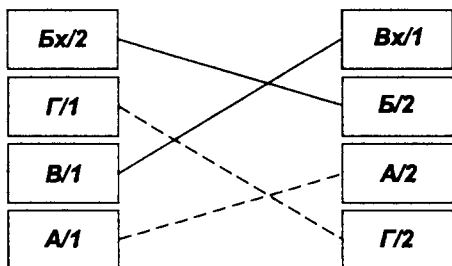
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## **«ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $B/2$   $A/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом одиннадцатой пары (табл. 1.19) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект одиннадцатой пары является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последней расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).



**Схема 12.15.**  
Типические отношения  
реvisии (отношения  
«Ревизуемого»  
и «Ревизора»)

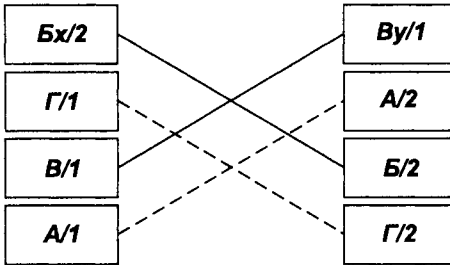
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются мало-приятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору» -партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках». Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций Ву/1 А/2 Б/2 Г/2) обуславливаются спецификой

его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с личностью – субъектом одиннадцатой пары (табл. 1.19) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 12.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта одиннадцатой пары (табл. 1.19) продуктивность развития типических межличностных отношений с возможными партнерами характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	6, 14, 3 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта одиннадцатой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	12, 10, 2 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта одиннадцатой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	11, 1, 16, 4, 13, 15, 9, 5, 7, 8 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта одиннадцатой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта одиннадцатой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистические и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого и периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта одиннадцатой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта одиннадцатой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.19) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *одинадцатой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*разговорчивый*» или «*доступный*» *сангвиник* (6-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 12.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта шестой пары (табл. 1.14) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, приспособиваясь при этом к переменам и ориентируя участников на активную продуктивную деятельность.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определя-

ет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических отношений активации* – «трезвый» или «пессимистический» меланхолик (14-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 12.2).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта четырнадцатой пары (табл. 1.22) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию продолжительное время, концентрируя при этом внимание на стоящей проблеме, и без отвлечения доводить проблематизацию до должного результата.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик (3-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей благоприятностью и надежностью в межличностной и

профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 12.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта третьей пары (табл. 1.11) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Финалист*».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «*Финалист*» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *третье* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

**зеркальных отношений** («разговорчивый» или «доступный» сангвиник);

**отношений активации** («трезвый» или «пессимистический» меланхолик);

**отношений полного дополнения** («поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «старательный» или «пассивный» флегматик (12-я пара, табл. 1.20).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 12.4).

И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 4-й (табл. 1.12), 5-й (табл. 1.13) и 13-й (табл. 1.21) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», в *четвертое* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 9-й (табл. 1.17) и 1-й (табл. 1.9) пар, входящими в *первое* каре (табл. 1.25), с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 9-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 1-й пары);

в-третьих, с субъектами 8-й (табл. 1.16) и 16-й (табл. 1.24) пар – также входящими в *первое* каре, оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 9-й пары*, с которыми она состоит как в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 8-й пары), так и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 16-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «надежный» или «целенаправленный» флегматик (10-я пара, табл. 1.18).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 12.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «Постановщик проблемы», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «Финалист».

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативного последствия от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет *роль связующего* в проведении управленческих политик команды с субъектами 2-й (табл. 1.10), 7-й (табл. 1.15) и 15-й (табл. 1.23) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», во *второе* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «СТАРАТЕЛЬНОГО» ИЛИ «ПАССИВНОГО» ФЛЕГМАТИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии командообразования как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта двенадцатой пары (с комбинацией подфункций *Aу/2 Г/1 В/1 Б/1* обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 13.1 – 13.16 связи одноаспектных подфункций показаны сплошной линией, разноаспектных функций – пунктиром.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимнепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции *A/1, Б/1, В/1, Г/1*) и опосредованным аспектом (подфункции *A/2, Б/2, В/2, Г/2*);

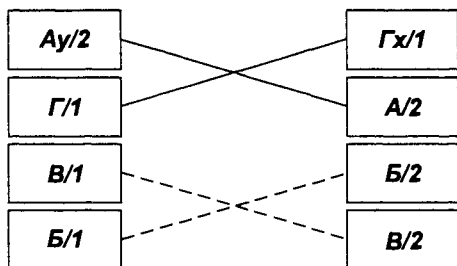
с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции *A/1, A/2*), с социальной средой (через подфункции *Б/1, Б/2*), с объектной средой (через подфункции *В/1, В/2*), с событийной средой (через подфункции *Г/1, Г/2*).

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1$   $A/2$   $B/2$   $V/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 13.1.**  
Типические  
зеркальные отношения

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между и партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления



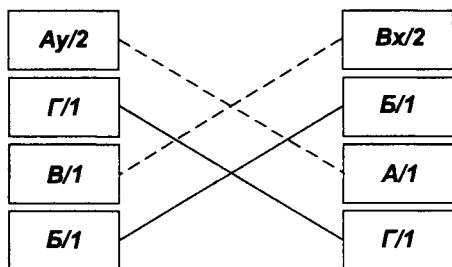
ния, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 13.2.**  
Типические  
отношения активации

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во Втором канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где

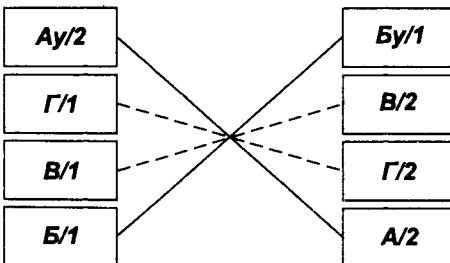
каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому *с личностью – субъектом двенадцатой пары* (табл. 1.20) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей благоприятностью и надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 13.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

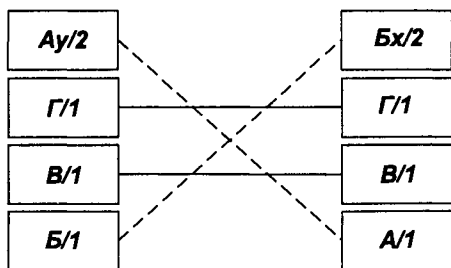
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, поскольку на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» *Третьем* канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в *Третьем* канале.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с *личностью – субъектом двенадцатой пары* (табл. 1.20) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 13.4.**  
Типические деловые отношения

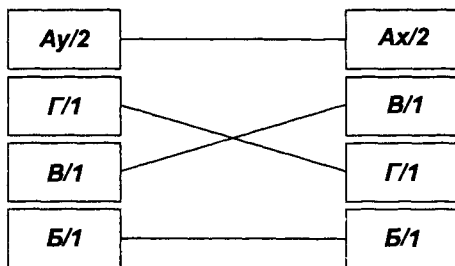
Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интере-

сов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами. Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $Г/1$   $Б/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с *личностью – субъектом двенадцатой пары* (табл. 1.20) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В этих отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 13.5.**  
Типические  
родственные отношения

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

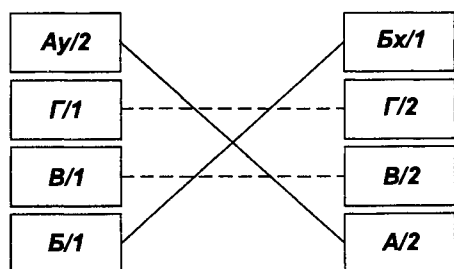
## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с *личностью – субъектом двенадцатой пары* (табл. 1.20) у него будут складываться «*отношения, дополняющие наполовину*», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами.



**Схема 13.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во Втором и Третьем каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

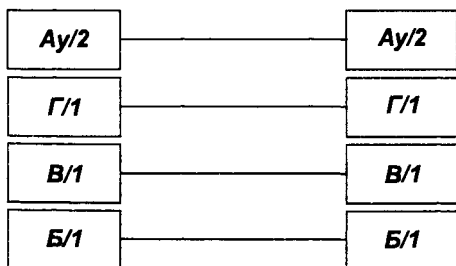
Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с *такой же личностью – субъектом двенадцатой пары* у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «*тождик*».

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так



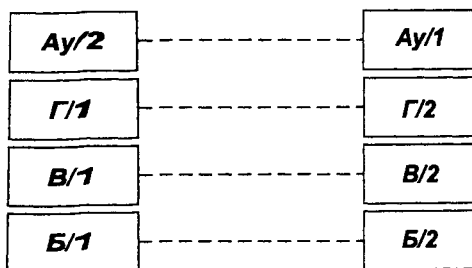
**Схема 13.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций  $Ay/1$   $G/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Такие отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.



**Схема 13.8.**  
Типические отношения  
полной  
противоположности

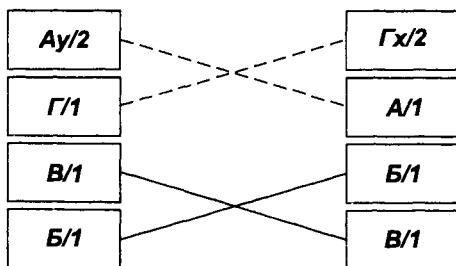
В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $V/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться специфические «отношения квазитождества».

В данных отношениях обоим объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 13.9.**  
Типические отношения  
квазитождества



В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

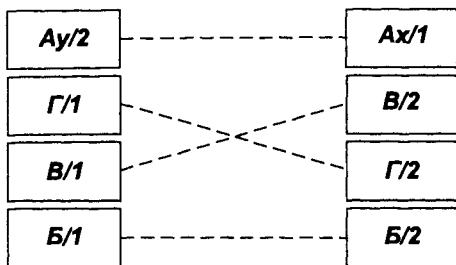
Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

### **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1 B/2 G/2 B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому *с личностью – субъектом двенадцатой пары* (табл. 1.20) у него будут складываться *«иллюзорные отношения»*.

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего и ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки (иной аспектности), оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).



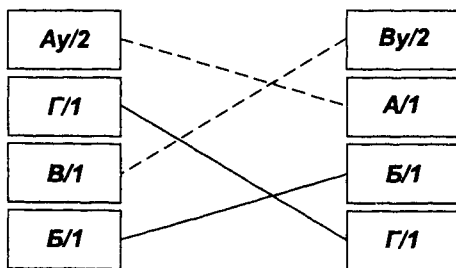
**Схема 13.10.**  
Типические  
иллюзорные отношения

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

### «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций  $Vy/2$   $A/1$   $B/1$   $\Gamma/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.



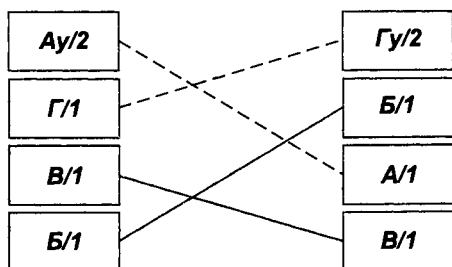
**Схема 13.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/2$   $Б/1$   $А/1$   $В/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с *личностью* – субъек-



**Схема 13.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
“Подзаказного”  
и “Заказчика”)

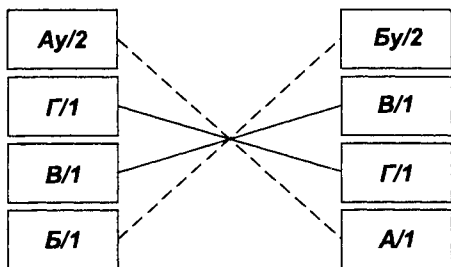
том двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым. В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому личность при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

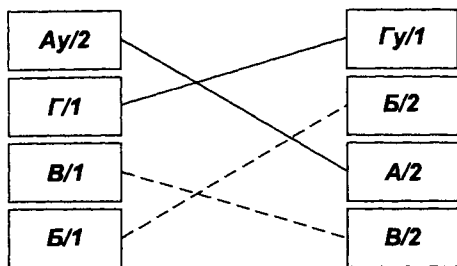


**Схема 13.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В результате общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с *личностью – субъектом двенадцатой пары* (табл. 1.20) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизируемого».



**Схема 13.14.**  
**Типические отношения**  
**ревизии**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

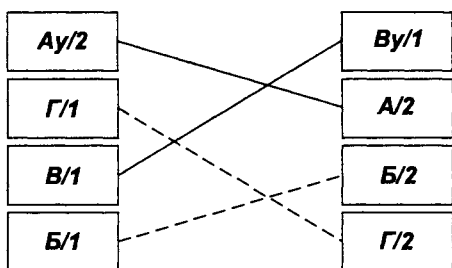
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удается избежать.

## **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвиника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункцией  $Vu/1$   $A/2$   $B/2$   $G/2$ ) обуславливаются спецификой

его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».



**Схема 13.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
“Ревизуемого”  
и “Ревизора”)

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект двенадцатой пары является «Ревизуемым».

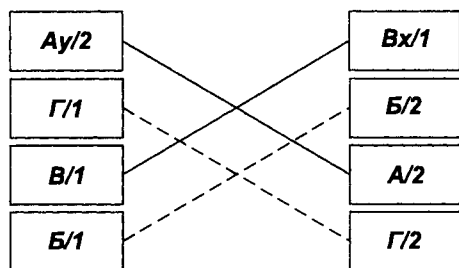
Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/1$   $B/2$   $A/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом двенадцатой пары (табл. 1.20) у него будут складываться «отношения конфликта».



**Схема 13.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны»), т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер произвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, личности – субъекта двенадцатой пары (табл. 1.20) продуктивность развития типических межличностных отношений с возможными партнерами характеризуется различными уровнями эффективности, сведенными в таблицу.



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	5, 13, 4 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта двенадцатой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	11, 9, 1 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта двенадцатой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	12, 2, 15, 3, 14, 16, 10, 6, 8, 7 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта двенадцатой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта двенадцатой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта двенадцатой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта двенадцатой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.20) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта двенадцатой пары с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*общительный*» или «*открытый*» сангвиник (5-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям (схема 13.1), ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта пятой пары (табл. 1.13) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Именно личностные ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, используя свой практический опыт и способность давать трезвую оценку проблемной ситуации, реализуя при этом собственную открытость к восприятию разнообразной информации.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как правило, формулирует суть сложившегося противоречия, опре-

деляет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических отношений активации* – «необщительный» или «сдержанный» меланхолик (13-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале.

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 13.2).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта тринадцатой пары (табл. 1.21) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, используя для основательной и детальной проработки проблемы эффективные методы и средства.

Поэтому результаты взаимодействия Учредителя с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «оптимистический» или «активный» холерик (4-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей благоприятностью и надежностью в межличностной и

профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 13.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта четвертой пары (табл. 1.12) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль *«Финалист»*.

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль *«Финалист»* (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли *«Специалист»* (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *четвертое* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*зеркальных отношений* (*«общительный»* или *«открытый» сангвиник*);

*отношений активации* (*«необщительный»* или *«сдержанный» меланхолик*);

*отношений полного дополнения* (*«оптимистический»* или *«активный» холерик*).

5. Исполнителем роли *«Координатор»* будет субъект *типических деловых отношений* – *«миролюбивый»* или *«вдумчивый» флегматик* (11-я пара, табл. 1.19).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 13.4).

И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 3-й (табл. 1.11), 6-й (табл. 1.14) и 14-й (табл. 1.22) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», в *третье* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 10-й (табл. 1.18) и 2-й (табл. 1.10) пар, входящими во *второе* каре, с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 10-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 2-й пары);

в-третьих, с субъектами 7-й (табл. 1.15) и 15-й (табл. 1.23) пар – также входящими во *второе* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 10-й пары*, с которыми она соответственно состоит как в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 7-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 15-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «спокойный» или «размеренный» флегматик (9-я пара, табл. 1.17).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 13.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «Постановщик проблемы», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «Финалист».

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного выполнения работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет *роль связующего* в проведении *управленческих политик* команды с субъектами 1-й (табл. 1.9), 8-й (табл. 1.16) и 16-й (табл. 1.24) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер» в *первое* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «НЕОБЩИТЕЛЬНОГО» ИЛИ «СДЕРЖАННОГО» МЕЛАНХОЛИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта *тринадцатой пары* (с индивидуальной комбинацией подфункций  $Bx/2$   $B/1$   $A/1$   $\Gamma/1$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 14.1 – 14.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, пунктиром – связи разноаспектных подфункций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимнепонимания*, которые обуславливаются:

с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $V/1$ ,  $\Gamma/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $V/2$ ,  $\Gamma/2$ );

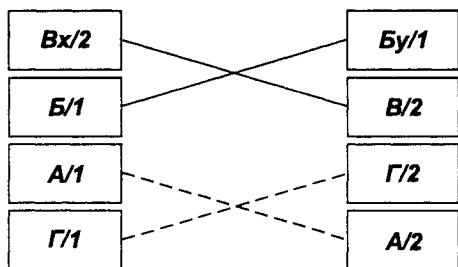
с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объективной средой (через подфункции  $V/1$ ,  $V/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $\Gamma/1$ ,  $\Gamma/2$ ).

## «ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с личностью – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 14.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля. Так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления



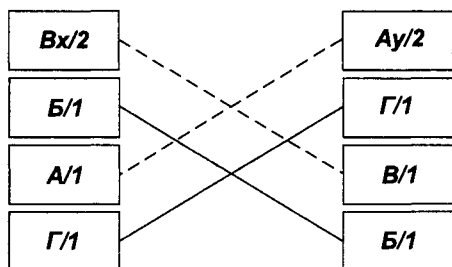
ния, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому *с личностью – субъектом тринадцатой пары* (табл. 1.21) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 14.2.**  
Типические  
отношения активации

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его *Четвертом* канале. В связи с этим информация с одноаспект-

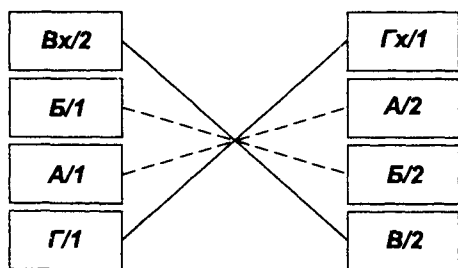
ных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/1 А/2 Б/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с *личностью – субъектом тринадцатой пары* (табл. 1.21) у него будут складываться продуктивные и комфортные «*отношения полного дополнения*».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 14.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

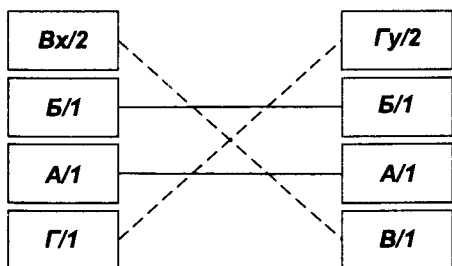
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, поскольку на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» *Третьем* канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в *Третьем* канале.

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с *личностью – субъектом тринадцатой пары* (табл. 1.21) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 14.4.**  
Типические деловые отношения

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

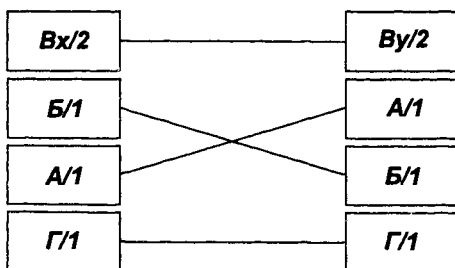
## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом тринадцатой пары* (табл. 1.21) у него будут складываться благоприятные *«родственные отношения»*.

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).



**Схема 14.5.**  
Типические  
родственные отношения

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой, – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

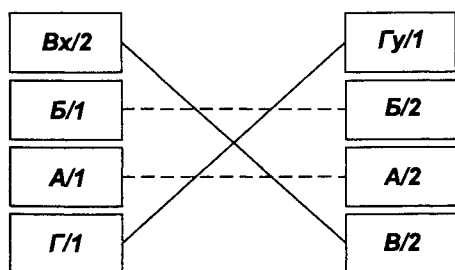
В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с *личностью – субъектом тринадцатой пары* (табл. 1.21) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 14.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера (только разной аспектности, осуществляемая в Третьем канале), в которой и тот, и другой реализуются посредством слабой подфункции (болезненно реагирующей на «давление со стороны»), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

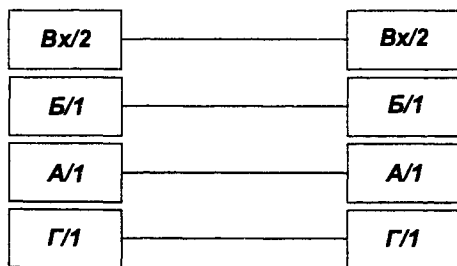
### «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому *с такой же личностью – субъектом тринадцатой пары* у него будут складываться специфические «*тождественные отношения*», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «*тождик*».



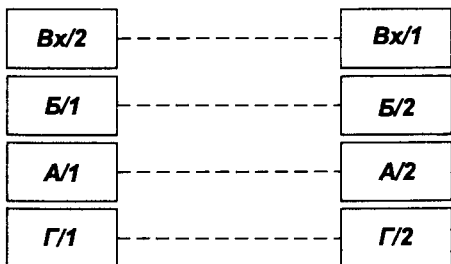
**Схема 14.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Вх/1 Б/2 А/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.



**Схема 14.8.**  
Типические отношения  
полной  
противоположности

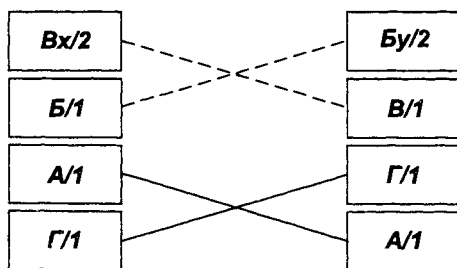
В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с личностью – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 14.9.**  
Типические отношения  
квазитожества



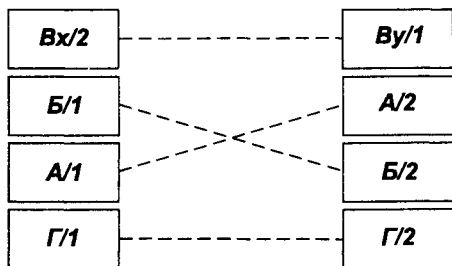
В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

### **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций  $Vu/1$   $A/2$   $B/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с личностью – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 14.10.**  
**Типические**  
**иллюзорные отношения**

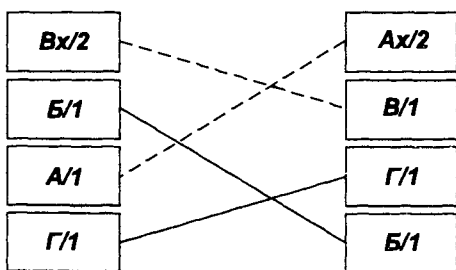
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки (иной аспектности), и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $G/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с личностью – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и по-



**Схема 14.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

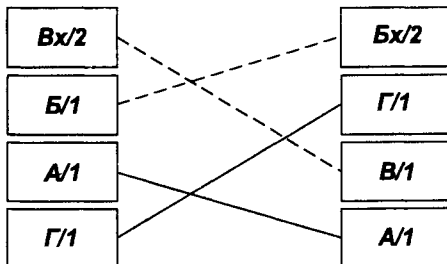
лучающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Вх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с *личностью* – субъек-



**Схема 14.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
“Подзаказного”  
и “Заказчика”)

том тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

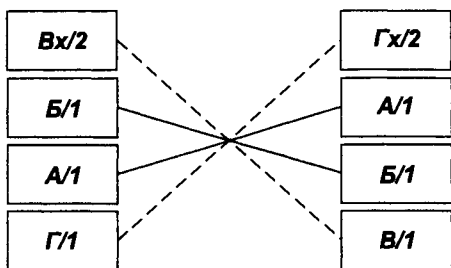
Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится удалиться от такого партнера.

## **«РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $V/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с *личностью* – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

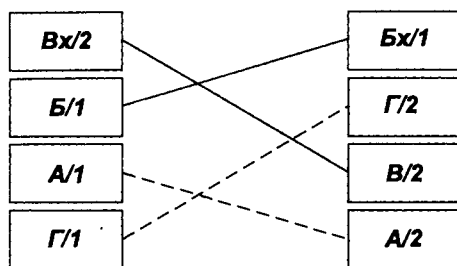


**Схема 14.13.**  
Типические отношения  
суперконтроля

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому *с личностью – субъектом тринадцатой пары* (табл. 1.21) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».



**Схема 14.14.**  
**Типические отношения**  
**ревизии**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

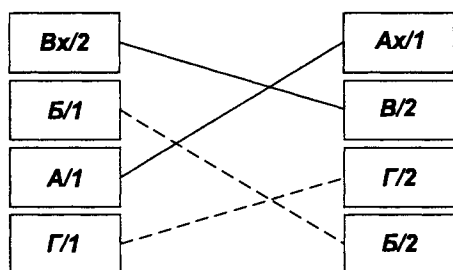
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

### **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций Ах/1 В/2 Г/2 Б/2) обуславливаются специ-

фикой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект тринадцатой пары является «Ревизуемым».



**Схема 14.15.**  
Типичские отношения  
ревизии (отношения  
«Ревизуемого»  
и «Ревизора»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

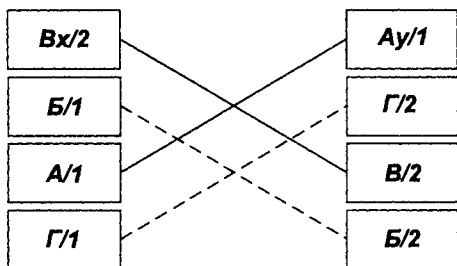
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/1 Г/2 В/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом тринадцатой пары (табл. 1.21) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 14.16.**  
Типические отношения  
конфликта

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны»), т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта тринадцатой пары (табл. 1.21) продуктивность развития типических межличностных отношений с возможными партнерами характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	4, 12, 5 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта тринадцатой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	16, 14, 6 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта тринадцатой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	13, 7, 10, 8, 9, 11, 15, 1, 3, 2 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта тринадцатой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта тринадцатой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого и периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта тринадцатой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта тринадцатой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.21) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *тринадцатой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации* – «*старательный*» или «*пассивный*» флегматик (12-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 14.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором канале*, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в *Четвертом канале*, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта *двенадцатой пары* (табл. 1.20) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Именно личностные ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, используя при этом собственные способности разбираться в сложных концепциях.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как

правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «оптимистический» или «активный» холерик (4-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, когда конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 14.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта четвертой пары (табл. 1.12) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию плодотворно, вдохновенно и творчески анализируя сложившуюся проблемную ситуацию.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «общительный» или «открытый» сангвиник (5-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый

из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 14.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта пятой пары (табл. 1.13) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль *«Финалист»*.

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль *«Финалист»* (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой, – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли *«Специалист»* (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *четвертое* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*отношений активации* (*«старательный»* или *«пассивный»* флегматик);

*зеркальных отношений* (*«оптимистический»* или *«активный»* холерик);

*отношений полного дополнения* (*«общительный»* или *«открытый»* сангвиник).

5. Исполнителем роли *«Координатор»* будет субъект *типических деловых отношений* – *«тревожный»* или *«раздраженный»* меланхолик (16-я пара, табл. 1.24).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 14.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 1-й (табл. 1.9), 8-й (табл. 1.16) и 9-й (табл. 1.17) пар, входящими так же, как и исполнитель роли «Координатор», в *первое* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 15-й (табл. 1.23) и 7-й (табл. 1.15) пар, входящими во *второе* каре, с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 15-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 7-й пары);

в-третьих, с субъектами 2-й (табл. 1.10) и 10-й (табл. 1.18) пар – также входящими во *второе* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 15-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 10-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 2-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «трезвый» или «пессимистический» меланхолик (14-я пара, табл. 1.22).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 14.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «Постановщик проблемы», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «Финалист».

Поэтому «Контролер системно отслеживает и предупреждает о возможности негативного последствия от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль связующего в проведении управленческих политик команды с субъектами 3-й (табл. 1.11), 6-й (табл. 1.14) и 11-й (табл. 1.19) пар, входящими, также как и исполнитель роли «Контролер», в третье каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), Учредитель может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ТРЕЗВОГО» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКОГО» МЕЛАНХОЛИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта четырнадцатой пары (с комбинацией подфункций  $Bu/2$   $A/1$   $B/1$   $G/1$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 15.1 – 15.16 связи одноаспектных подфункций показаны сплошной линией, разноаспектных функций – пунктиром.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности взаимопонимания/взаимонепонимания, которые обуславливаются:

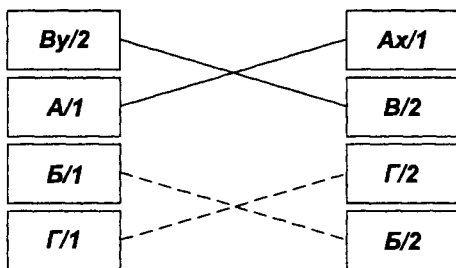
с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $B/1$ ,  $G/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $B/2$ ,  $G/2$ );

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объектной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $G/1$ ,  $G/2$ ).

## «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом четырнадцатой пары (табл. 1.22) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 15.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля. Так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.



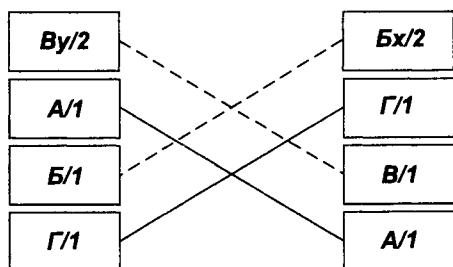
В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с личностью – субъектом четырнадцатой пары (табл. 1.22) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 15.2.**  
Типические  
отношения активации

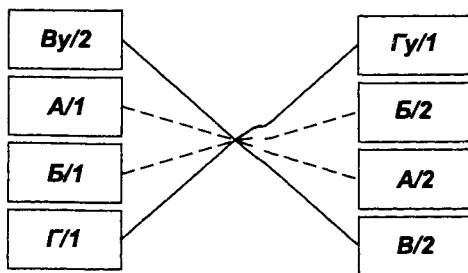
Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров,

активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

### «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвиника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с *личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Эти отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.



**Схема 15.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

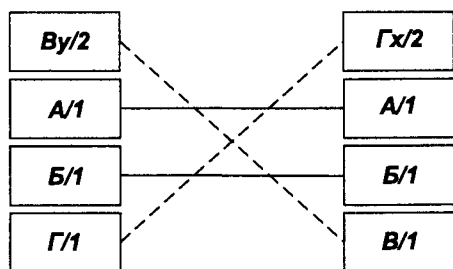
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, поскольку на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» Третьем канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в Третьем канале.

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/2 А/1 Б/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с *личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 15.4.**  
Типические  
деловые отношения

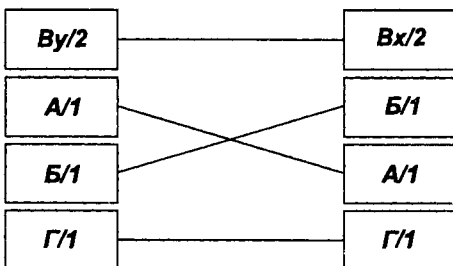
Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Вх/2 Б/1 А/1 Г/1*) обуславливаются специфической его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому *с личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.



**Схема 15.5.**  
Типические  
родственные отношения

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

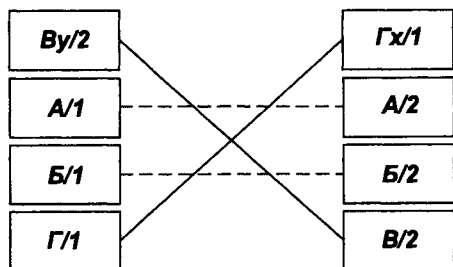
И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1 A/2 B/2 V/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с *личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей складываются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 15.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами.

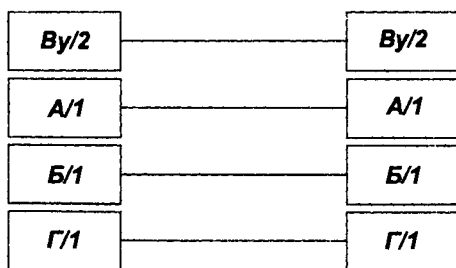
Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем* каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с такой же личностью* – субъектом *четырнадцатой* пары у него будут складываться специфические «*тождественные отношения*», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.



**Схема 15.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».

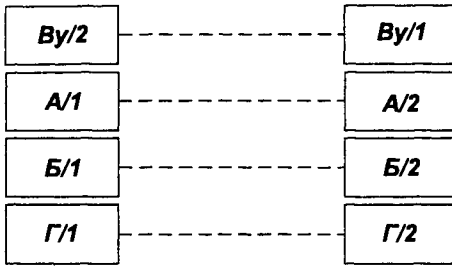
Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## **«ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций  $Bu/1 A/2 B/2 G/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому с личностью – субъектом четырнадцатой пары (табл. 1.22) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Такие отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

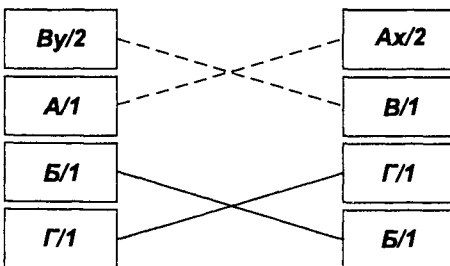


**Схема 15.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

## **«СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $Г/1$   $Б/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому *с личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться специфические «отношения квазитождества».



**Схема 15.9.**  
**Типические отношения**  
**квазитождества**



В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.

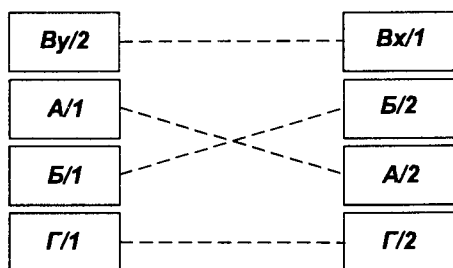
В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций  $Vx/1$   $B/2$   $A/2$   $\Gamma/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с личностью – субъектом четырнадцатой пары (табл. 1.22) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 15.10.**  
Типические  
иллюзорные отношения

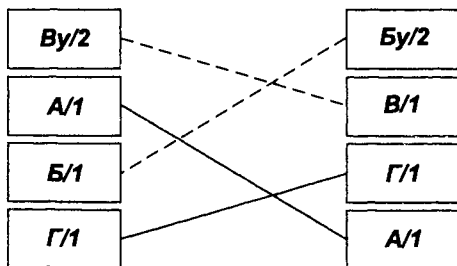
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки (иной аспектности), оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала, ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с личностью – субъектом четырнадцатой пары (табл. 1.22) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.



**Схема 15.11.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения «Заказчика»  
и «Подзаказного»)

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

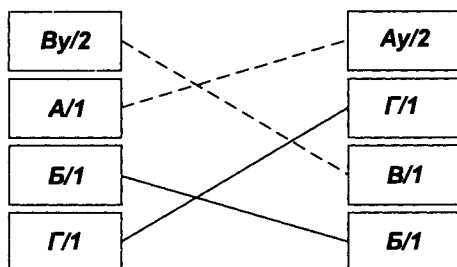
## **«СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК**

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/2 G/1 B/1 B/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому *с личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве адекватного *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена

возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.



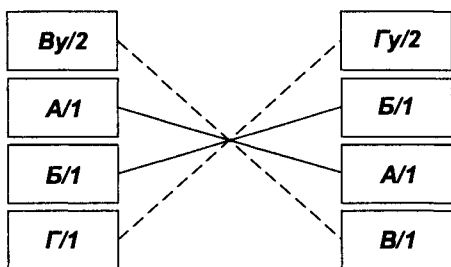
**Схема 15.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
«Подзаказного»  
и «Заказчика»)

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с *личностью* – субъектом четырнадцатой пары (табл. 1.22) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвер-



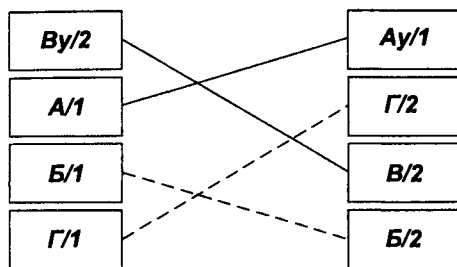
**Схема 15.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

тых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбужденного» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ay/1 Г/2 В/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом четырнадцатой пары (табл. 1.22) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».



**Схема 15.14.**  
**Типические отношения**  
**ревизии**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются мало приятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

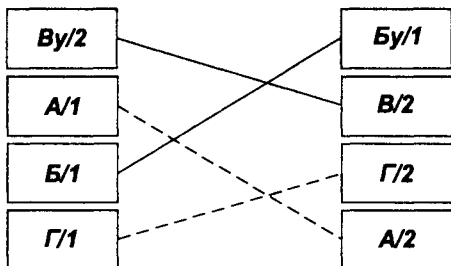
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций Бу/1 В/2 Г/2 А/2) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому *с личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться спе-

цифические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект четырнадцатой пары является «Ревизуемым».



**Схема 15.15.**  
Типические отношения ревизии (отношения «Ревизуемого» и «Ревизора»)

Партнер же, который непроизвольно осуществляет это давление, оказывается «Ревизором» и реализует себя преимущественно в качестве ведущего.

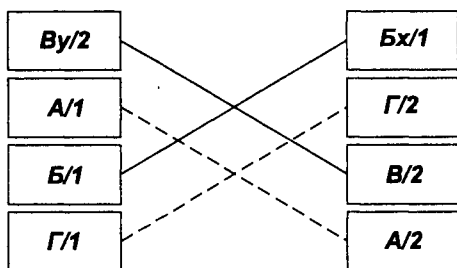
Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках». Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $A/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому *с личностью – субъектом четырнадцатой пары* (табл. 1.22) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 15.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта четырнадцатой пары (табл. 1.22) продуктивность развития типических межличностных отношений *с возможными партнерами* характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	3, 11, 6 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта четырнадцатой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	15, 13, 5 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта четырнадцатой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	14, 8, 9, 7, 10, 12, 16, 2, 4, 1 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта четырнадцатой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта четырнадцатой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого и периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта четырнадцатой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта четырнадцатой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.22) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *четырнадцатой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации* – «*миролюбивый*» или «*вдумчивый*» флегматик (11-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 15.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором канале*, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в *Четвертом канале*, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта *одиннадцатой пары* (табл. 1.19) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Именно личностные ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, используя для этой цели оригинальные и логичные подходы.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как

правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «*подающийся настроению*» или «*импульсивный*» холерик (3-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 15.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта третьей пары (табл. 1.11) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, подвергая рассматриваемую проблему всестороннему анализу.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «разговорчивый» или «доступный» сангвиник (6-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый

из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 15.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта шестой пары (табл. 1.14) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль *«Финалист»*.

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль *«Финалист»* (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли *«Специалист»* (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *третье* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*отношений активации* (*«миролюбивый»* или *«вдумчивый»* флегматик);

*зеркальных отношений* (*«поддающийся настроению»* или *«импульсивный»* холерик);

*отношений полного дополнения* (*«разговорчивый»* или *«доступный»* сангвиник).

5. Исполнителем роли *«Координатор»* будет субъект *типических деловых отношений* – *«ригидный»* или *«неподатливый»* меланхолик (15-я пара, табл. 1.23).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 15.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 2-й (табл. 1.10), 7-й (табл. 1.15) и 10-й (табл. 1.18) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Координатор», во *второе* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 16-й (табл. 1.24) и 8-й (табл. 1.16) пар, входящими в *первое* каре, с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 16-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 8-й пары);

в-третьих, с субъектами 1-й (табл. 1.9) и 9-й (табл. 1.17) пар – также входящими в *первое* каре (табл. 1.25), оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 16-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 9-й пары и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 1-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «необщительный» или «сдержанный» меланхолик (13-я пара, табл. 1.21).

С ним у Учредителя будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 15.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль Координатора делегируется личности, выполняющей роль «Постановщик проблемы», а роль Контролера – личности, выполняющей роль «Финалист».

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативного последствия от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль *связующего* в проведении *управленческих политик* команды с субъектами 4-й (табл. 1.12), 5-й (табл. 1.13) и 12-й (табл. 1.20) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в *четвертое* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «РИГИДНОГО» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВОГО» МЕЛАНХОЛИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливаются конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта пятнадцатой пары (с комбинацией подфункций  $Gx/2$   $A/1$   $B/1$   $V/1$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 16.1 – 16.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных подфункций, пунктиром – разноаспектных подфункций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

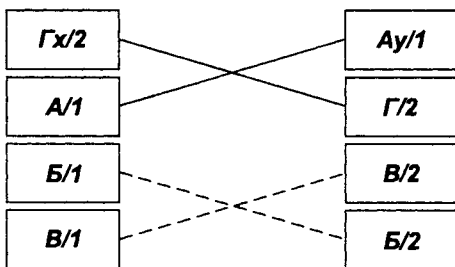
с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $A/1$ ,  $B/1$ ,  $V/1$ ,  $G/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $A/2$ ,  $B/2$ ,  $V/2$ ,  $G/2$ );

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $A/1$ ,  $A/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $B/1$ ,  $B/2$ ), с объектной средой (через подфункции  $V/1$ ,  $V/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $G/1$ ,  $G/2$ ).

## «АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбужденного» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций  $Ay/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому с личностью – субъектом пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 16.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.



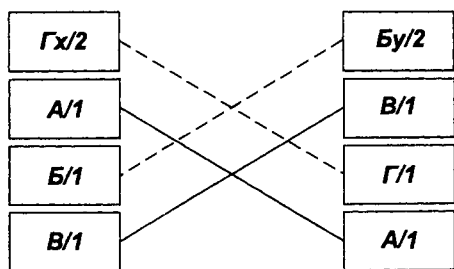
В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротивления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому *с личностью – субъектом пятнадцатой пары* (табл. 1.23) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 16.2.**  
Типические  
отношения активации

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров,

активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

### «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвиника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/1 B/2 A/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому с *личностью – субъектом пятнадцатой пары* (табл. 1.23) у него будут складываться продуктивные и комфортные «отношения полного дополнения».

Такие отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

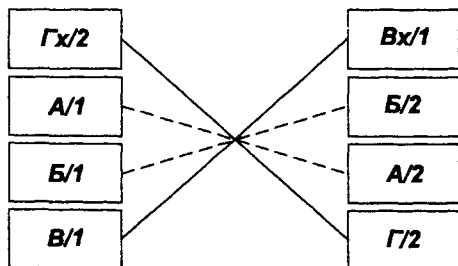


Схема 16.3.  
Типические отношения  
полного дополнения

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

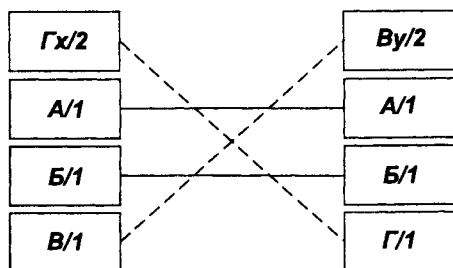
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, поскольку на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором канале*) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» *Третьем канале*) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в *Третьем канале*.

## «ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому с *личностью – субъектом пятнадцатой пары* (табл. 1.23) у него будут складываться благоприятные «деловые отношения».



**Схема 16.4.**  
Типические деловые отношения

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во Втором канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/2 Б/1 А/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с *личностью – субъектом пятнадцатой пары* (табл. 1.23) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

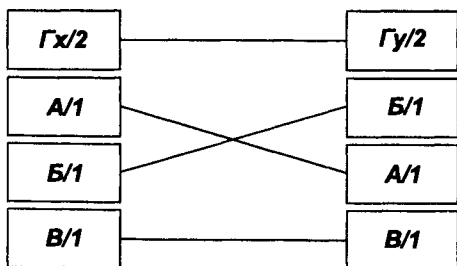


Схема 16.5.  
Типические  
родственные отношения

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

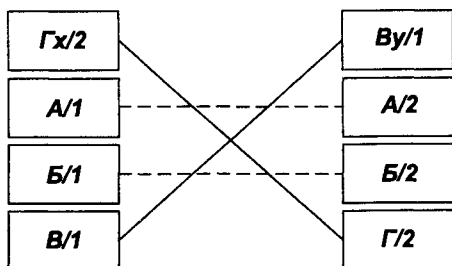
В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи. В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому *с личностью – субъектом пятнадцатой пары* (табл. 1.23) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей формируются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 16.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между партнерами.

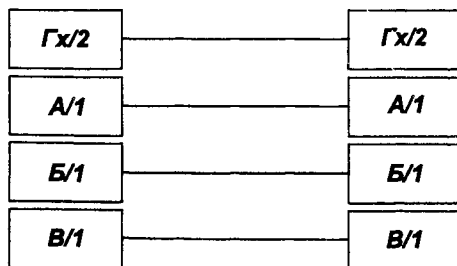
Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во *Втором* и *Третьем* каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/2 А/1 Б/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому с *такой же личностью* – субъектом пятнадцатой пары у него будут складываться специфические «*тождественные отношения*», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.



**Схема 16.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем *«тождик»*.

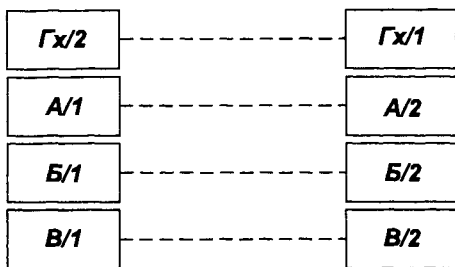
Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## **«ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК**

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвиника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $Gx/1 A/2 B/2 V/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому *с личностью – субъектом пятнадцатой пары* (табл. 1.23) у него будут складываться специфические *«отношения полной противоположности»*.

Эти отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.

В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удастся скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.



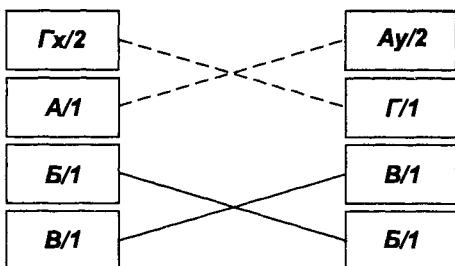
**Схема 16.8.**  
**Типические отношения**  
**полной**  
**противоположности**

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

### «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций  $A_y/2$   $\Gamma/1$   $B/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с личностью – субъектом пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 16.9.**  
**Типические отношения**  
**квазитожества**



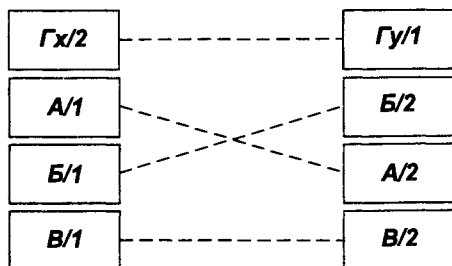
В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимодействия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

### «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/1$   $Б/2$   $А/2$   $В/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 16.10.**  
Типические  
иллюзорные отношения

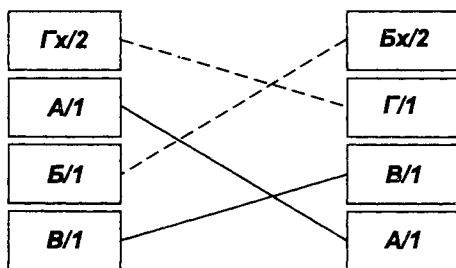
Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала. Ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) остается совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с личностью – субъектом пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Оного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.



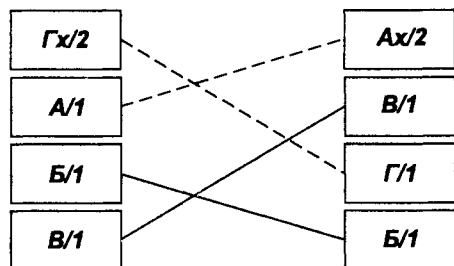
**Схема 16.11.**  
Типические отношения социального заказа (отношения «Заказчика» и «Подзаказного»)

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/2$   $B/1$   $\Gamma/1$   $B/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому *с личностью – субъектом*



**Схема 16.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
“Подзаказного”  
и “Заказчика”)

пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».

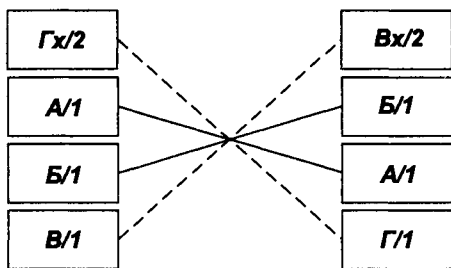
Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится удалиться от такого партнера.

## **«НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/2 B/1 A/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому *с личностью – субъектом пятнадцатой пары* (табл. 1.23) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».



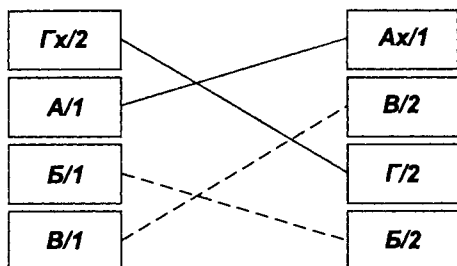
**Схема 16.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $G/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться специфические «отношения ревизиш», в данном случае отношения «Ревизора» и «Ревизуемого».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «Ревизуемым».



**Схема 16.14.**  
Типические отношения  
ревизии  
(отношения «Ревизора»  
и «Ревизуемого»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

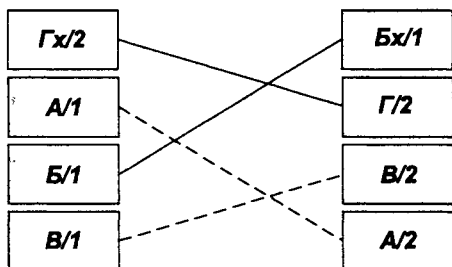
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются мало приятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункцией  $Bx/1$   $\Gamma/2$   $B/2$   $A/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться специфические «отношения ревизии», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект пятнадцатой пары является «Ревизуемым».



**Схема 16.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
«Ревизуемого»  
и «Ревизора»)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

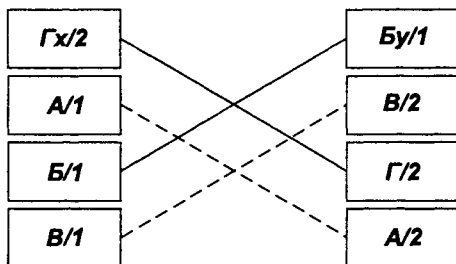
Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций Бу/1 В/2 Г/2 А/2) обуславливаются спецификой его лич-

ностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с личностью – субъектом пятнадцатой пары (табл. 1.23) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 16.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны», т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В связи с чем личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта пятнадцатой пары (табл. 1.23) продуктивность развития типических межличностных отношений с возможными партнерами характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	2, 10, 7 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта пятнадцатой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	14, 16, 8 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта пятнадцатой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	15, 5, 12, 6, 11, 9, 13, 3, 1, 4 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта пятнадцатой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта пятнадцатой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого* и *периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта пятнадцатой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта пятнадцатой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.23) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *пятнадцатой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации* – «*надежный*» или «*целенаправленный*» флегматик (10-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 16.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором канале*, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в *Четвертом канале*, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта *десятой пары* (табл. 1.18) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Именно личностные ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, используя для этого новаторские идеи.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как

правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «*Проблематизатор*» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «агрессивный» или «возбуди-мый» холерик (2-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 16.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта второй пары (табл. 1.10) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Проблематизатор*».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, используя при этом нетривиальные подходы к анализу проблемы.

Поэтому результаты взаимодействия *Учредителя* с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «*Проблематизатор*», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «*Финалист*» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «живой» или «беззаботный» сангвиник (7-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый

из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 16.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта седьмой пары (табл. 1.15) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Финалист».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «Финалист» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «Специалист» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят во *второе* каре – табл. 1.25) будут субъекты: *отношений активации* («надежный» или «целенаправленный» флегматик);

*зеркальных отношений* («агрессивный» или «возбудимый» холерик);

*отношений полного дополнения* («живой» или «беззаботный» сангвиник).

5. Исполнителем роли «Координатор» будет субъект *типических деловых отношений* – «трезвый» или «пессимистический» меланхолик (14-я пара, табл. 1.22).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 16.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «Координатор» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 3-й (табл. 1.11), 6-й (табл. 1.14) и 11-й (табл. 1.19) пар, входящими так же, как и исполнитель роли «Координатор», в *третье* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 13-й (табл. 1.21) и 5-й (табл. 1.13) пар, входящими в *четвертое* каре (табл. 1.25), с которыми «Координатор» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 13-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 5-й пары);

в-третьих, с субъектами 4-й (табл. 1.12) и 12-й (табл. 1.20) пар – также входящими в *четвертое* каре, оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – субъекта *13-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 12-й пары и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 4-й пары).

6. Исполнителем роли «Контролер» будет субъект *типических родственных отношений* – «тревожный» или «раздраженный» меланхолик (16-я пара, табл. 1.24).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 16.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

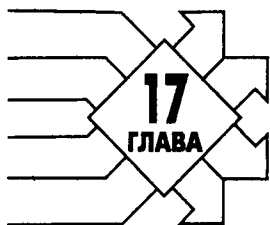
---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «Координатор» и «Контролер». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «Постановщик проблемы», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «Финалист».

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативного последствия от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль *связующего* в проведении управленческих политик команды с субъектами 1-й (табл. 1.9), 8-й (табл. 1.16) и 9-й (табл. 1.17) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», в первое каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), Учредитель может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ТРЕВОЖНОГО» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННОГО» МЕЛАНХОЛИКА

Формирование такой управленческой команды, наряду с учетом положений, изложенных в главе 1, предполагает использование особенностей типических отношений, которые обуславливают конкретным подтипом темперамента.

Именно конструктивное использование определенных сочетаний этих отношений вместе с соответствующими им личностными ресурсами является важной составляющей технологии формирования команды как для отдельной управленческой команды, так и для взаимодействующих команд. Поэтому прежде чем рассматривать типические отношения, применяемые для формирования команды в комплексе, остановимся на характеристике типических отношений партнеров «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта шестнадцатой пары (с индивидуальной комбинацией подфункций  $Гу/2$   $Б/1$   $А/1$   $В/1$ , обуславливающих специфику межличностного взаимодействия), которая содержит описание отношений с ним его потенциальных партнеров.

На схемах 17.1 – 17.16 сплошной линией показаны связи одноаспектных, пунктиром – разноаспектных функций.

Кроме того, приведенные схемы иллюстрируют особенности *взаимопонимания/взаимонепонимания*, которые обуславливаются:

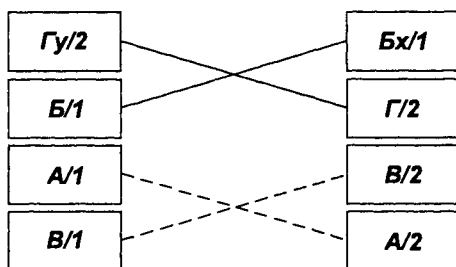
с одной стороны, спецификой взаимодействия аспектной рефлексивности со средой, т.е. аспектом непосредственного взаимодействия (подфункции  $А/1$ ,  $Б/1$ ,  $В/1$ ,  $Г/1$ ) и опосредованным аспектом (подфункции  $А/2$ ,  $Б/2$ ,  $В/2$ ,  $Г/2$ );

с другой – спецификой информационно-психического взаимодействия с предметной средой (через подфункции  $А/1$ ,  $А/2$ ), с социальной средой (через подфункции  $Б/1$ ,  $Б/2$ ), с объектной средой (через подфункции  $В/1$ ,  $В/2$ ), с событийной средой (через подфункции  $Г/1$ ,  $Г/2$ ).

## «ОБИДЧИВЫЙ» ИЛИ «НЕСПОКОЙНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «обидчивого» или «неспокойного» холерика – субъекта 1-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/1 Г/2 В/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.9). Поэтому с личностью – субъектом шестнадцатой пары (табл. 1.24) у него будут складываться непротиворечивые и продуктивные «зеркальные отношения», в которых конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям.

В этих отношениях партнеры довольно схожи в том, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 17.1.**  
**Типические**  
**зеркальные отношения**

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. В их взаимодействии происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям вне конкурентного поля, так как информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый*.

В «зеркальных отношениях» сильным подфункциям нет выхода на слабые подфункции партнера. В связи с этим ни при каких условиях не затрагиваются точки наименьшего сопротив-

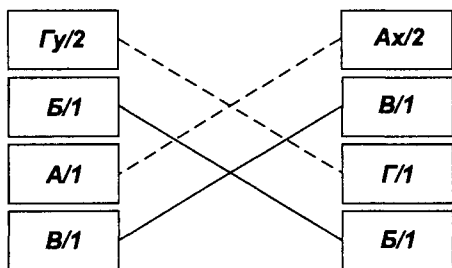


ления, болезненно реагирующие на «давление со стороны». И именно по этой причине результаты деятельности с данным партнером могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности. При этом важно избегать поучать (будучи в роли *ведущего*) партнера, когда последний выступает в роли *ведомого*.

## «СПОКОЙНЫЙ» ИЛИ «РАЗМЕРЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «спокойного» или «размеренного» флегматика – субъекта 9-й пары (с комбинацией подфункций *Ax/2 B/1 Г/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.17). Поэтому с *личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться благоприятные «отношения активации», способствующие повышению эмоционального тонуса данной личности.

В таких отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли эффективного *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 17.2.**  
**Типические**  
**отношения активации**

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли продуктивного *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи. Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между ними. В них сильная творческая подфункция, действующая во *Втором* канале каждого из партнеров, активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его *Четвертом* канале. В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале, где каждый из них вы-

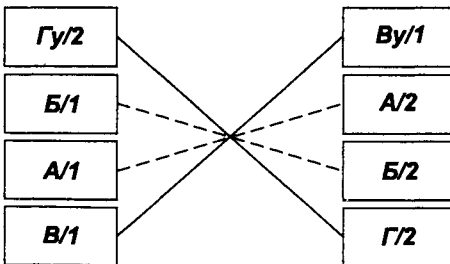
ступает *ведущим* в решении *разнотипных* задач) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

## «ЛЮБЯЩИЙ УДОБСТВА» ИЛИ «ИНИЦИАТИВНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «любящего удобства» или «инициативного» сангвника – субъекта 8-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/1 А/2 Б/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.16). Поэтому *с личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться продуктивные и комфортные «*отношения полного дополнения*».

Такие отношения отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.



**Схема 17.3.**  
Типические отношения  
полного дополнения

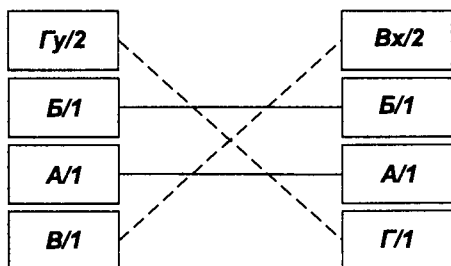
В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами. При этом сильные подфункции творческого канала также не имеют возможности оказывать дискомфортное давление на Третий канал друг друга, поскольку на него приходит информация иной аспектности и посылается она с менее сильного Второго канала.

Иными словами, информация с разноаспектных творческих подфункций (реализуемых во *Втором* канале) приходит на те же разноаспектные подфункции (реализуемые в наименее защищенном от «давления со стороны» *Третьем* канале) и тем самым отчасти компенсирует (друг у друга) недостающие ресурсы в *Третьем* канале.

## «НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «СДЕРЖАННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «необщительного» или «сдержанного» меланхолика – субъекта 13-й пары (с комбинацией подфункций *Вх/2 Б/1 А/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.21). Поэтому с *личностью* – субъектом *шестнадцатой* пары (табл. 1.24) у него будут складываться благоприятные «*деловые отношения*».



**Схема 17.4.**  
Типические  
деловые отношения

Они отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между партнерами.

Кроме того, здесь отчасти возможна (при совпадении интересов) и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач), ибо подфункции, в нем действующие, иной аспектности, чем их сильные подфункции, действующие в Первом канале (где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач *только своего типа*).

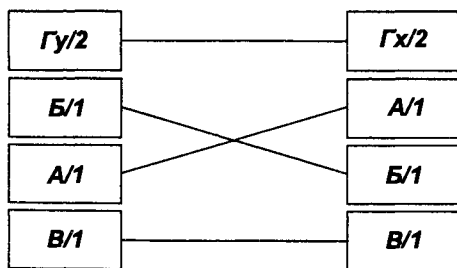
## «РИГИДНЫЙ» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «ригидного» или «неподатливого» меланхолика – субъекта 15-й пары (с комбинацией подфункций *Гх/2 А/1 Б/1 В/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.23). Поэтому *с личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться благоприятные «родственные отношения».

В таких отношениях оба в некоторых областях, определяемых самой сильной подфункцией (идентичной, но различной ориентации взаимодействия у обоих), очень похоже воспринимают мир, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач. И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, особую теплоту этим отношениям сообщает различие в направленности ориентации взаимодействия.

В то же время менее сильные творческие подфункции (идентичные у обоих) не оказывают дискомфортное давление на точки наименьшего сопротивления (также идентичные у обоих).



**Схема 17.5.**  
Типические  
родственные отношения

И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, они могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга. Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач *только своего типа*, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемой задачи.

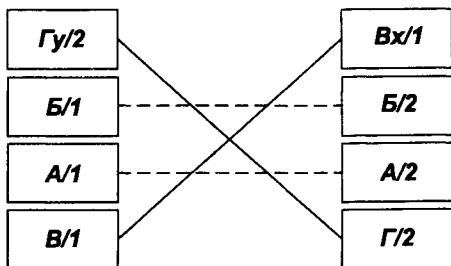
В тех же случаях, когда их интересы расходятся, отношения могут быть неприятными (резкими, раздражающими).

## «ЖИВОЙ» ИЛИ «БЕЗЗАБОТНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «живого» или «беззаботного» сангвника – субъекта 7-й пары (с комбинацией подфункций *Vx/1 B/2 A/2 Г/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.15). Поэтому *с личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться «отношения, дополняющие наполовину», которые на стадии построения планов и достижения договоренностей формируются благоприятно.

В данных отношениях партнеры схожи тем, что каждый из них выступает в роли *ведущего* в решении задач *только своего типа*.

В решении же *однотипных* задач каждый из них, будучи в роли *ведомого*, адекватно воспринимает информацию, соответствующую типу решаемой задачи.



**Схема 17.6.**  
Типические отношения,  
дополняющие  
наполовину

Тем самым создаются предпосылки к эффективному сотрудничеству между данными партнерами.

Однако когда они приступают к осуществлению задуманного, то оказывается, что у обоих имеется одна и та же сфера, только разной аспектности (осуществляемая во Втором и Третьем каналах), где они не могут эффективно помогать друг другу, так как при сближении не происходит достаточной компенсации, в результате чего, как правило, возникает взаимное разочарование.

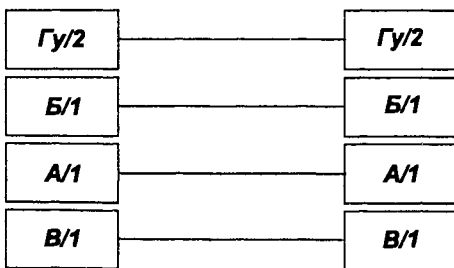
## «ТРЕВОЖНЫЙ» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННЫЙ» МЕЛАНХОЛИК

Типические межличностные отношения «тревожного» или «раздраженного» меланхолика – субъекта 16-й пары (с комбинацией подфункций  $Гу/2$   $Б/1$   $А/1$   $В/1$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.24). Поэтому с *такой же личностью* – субъектом шестнадцатой пары у него будут складываться специфические «тождественные отношения», где у них совпадают и мотивация решения *однотипных* задач, и ориентация взаимодействия.

В данных отношениях они могут конкурировать в роли *ведущего* по сильным подфункциям.

В то же время это отношения людей, в информационных каналах которых действуют идентичные подфункции, благодаря чему информация легко передается от одного к другому.

Эти отношения несут в себе совместимость резонансного типа. При этом они исключительно продуктивны в контактах учитель–ученик, ибо никто не может научить быстрее и объяснить понятнее, чем «тождик».



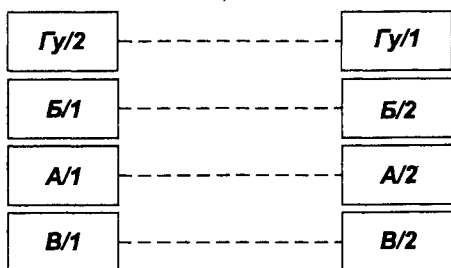
**Схема 17.7.**  
Типические  
тождественные  
отношения

Однако как только их знания выравниваются, они могут начать конкурировать и становятся менее интересны друг другу, так как оба и информированы одинаково, и одинаково реагируют на одни и те же раздражители. И для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при соблюдении ролевых позиций «учитель» и «ученик».

## «РАЗГОВОРЧИВЫЙ» ИЛИ «ДОСТУПНЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «разговорчивого» или «доступного» сангвника – субъекта 6-й пары (с комбинацией подфункций *Гу/1 Б/2 А/2 В/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.14). Поэтому с личностью – субъектом шестнадцатой пары (табл. 1.24) у него будут складываться специфические «отношения полной противоположности».

Такие отношения отличает то, что в одинаковых каналах реализуются идентичные подфункции, но противоположной аспектности, а это приводит к тому, что партнеры смотрят на одинаковые проблемы как бы с противоположных сторон (позиций). При этом если личность по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на характеристики (мнения, выводы), идущие извне, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, то у партнера все происходит наоборот. Он по подфункциям, реализуемым во Втором, Третьем и Четвертом каналах, ориентируется на свое (субъективное) мнение и ощущение, идущее изнутри, а по подфункции, реализуемой в Первом канале, – на характеристики (мнения, выводы), идущие извне.



**Схема 17.8.**  
Типические отношения  
полной  
противоположности

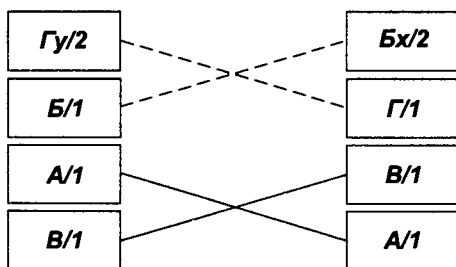
В связи с изложенным общение оказывается весьма поверхностным (разговоры ведутся будто бы на разных языках), а какая-либо совместная деятельность – затруднительной (так как никак не удается скоординировать свои действия). Поэтому отсутствуют конструктивные основания и для ролевого взаимодействия.

Однако при определенном распределении «зон функционирования» личности и партнера данные отношения могут трансформироваться из «отношений полной противоположности» в отношения «Подготавливающего» и «Реализующего», в которых оба взаимодействуют в масштабе «отсроченного времени». При этом личность пользуется (в одностороннем порядке) продуктом деятельности (базовой подфункции) партнера, т.е. созданным им в качестве «Подготавливающего».

### «МИРОЛЮБИВЫЙ» ИЛИ «ВДУМЧИВЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «миролюбивого» или «вдумчивого» флегматика – субъекта 11-й пары (с комбинацией подфункций *Бх/2 Г/1 В/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.19). Поэтому с личностью – субъектом шестнадцатой пары (табл. 1.24) у него будут складываться специфические «отношения квазитожества».

В данных отношениях обоих объединяет общность интересов, поскольку у них одинаковые сильные подфункции, однако разной аспектности.



**Схема 17.9.**  
Типические отношения  
квазитожества

В то же время каждому кажется, что он превосходит другого в чем-то существенном, но почему-то этому другому многое удастся лучше... А все потому, что нет прямого (истинного) взаимо-



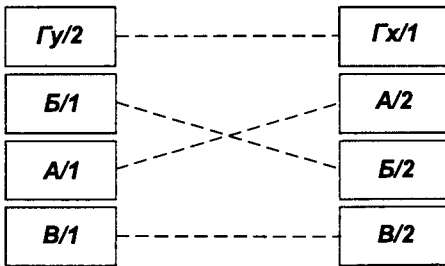
действия по сильным подфункциям и имеется лишь видимость (иллюзия) взаимодействия (по слабым подфункциям). Именно по этой причине они могут обсуждать лишь какие-то общие (не основные) темы, а из трудного положения каждый выходит своим собственным путем.

Конфликты в этих случаях редки, ибо не задеваются точки наименьшего сопротивления. Когда же в контакте нет необходимости, то и личность, и партнер легко и без трений расстаются.

## «ОБЩИТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ОТКРЫТЫЙ» САНГВИНИК

Типические межличностные отношения «общительного» или «открытого» сангвника – субъекта 5-й пары (с комбинацией подфункций  $\Gamma x/1$   $A/2$   $B/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.13). Поэтому с личностью – субъектом шестнадцатой пары (табл. 1.24) у него будут складываться «иллюзорные отношения».

В этом случае благодаря связям Вторых и Третьих каналов и личность, и партнер могут в ролевом взаимодействии *ведущего* и *ведомого* отчасти реально помочь друг другу. В то же время отсутствие возможности дополнения с Первых на Четвертые каналы обуславливает им поддержание хороших отношений лишь в делах не слишком серьезных (в совместном проведении досуга и т.п.).



**Схема 17.10.**  
Типические  
иллюзорные отношения

Иными словами, только там, где вполне достаточно поддержки иной аспектности, оказываемой творческой подфункцией той подфункции, которая реализуется посредством Третьего канала. Ибо слабая подфункция (реализуемая в Четвертом канале) оста-

ется совсем без поддержки и представляет партнеров друг другу в особенно невыгодном свете (у них может складываться мнение друг о друге как о легкомысленном, не слишком серьезном, хотя и славном, милом человеке, с которым хорошо лишь в компании, но не очень тянет вступить в деловой контакт).

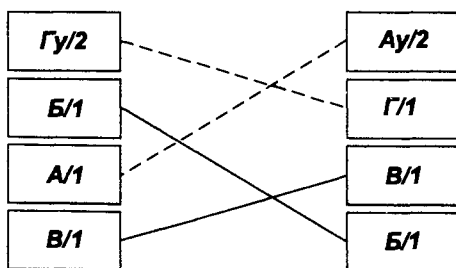
Однако в семейной жизни – для тех, у кого доминирует фактор психологического комфорта, – именно эти отношения могут быть вполне благоприятными и продуктивно использованы для повышения эффективности самореализации.

## «СТАРАТЕЛЬНЫЙ» ИЛИ «ПАССИВНЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «старательного» или «пассивного» флегматика – субъекта 12-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/2 Г/1 В/1 Б/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.20). Поэтому с личностью – субъектом шестнадцатой пары (табл. 1.24) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Заказчика» и «Подзаказного».

Одного из них называют «Заказчик-передатчик» – это личность, которая, передавая информацию со своего Второго (творческого) канала, активизирует слабую подфункцию Четвертого канала партнера, являющегося «Подзаказным-приемником» и получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Заказчик-передатчик» реализует себя в качестве *ведущего*.

В то же время обе сильные подфункции партнера, получившего заказ, не воздействуют на личность. В связи с этим партнер не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как он лишен воз-



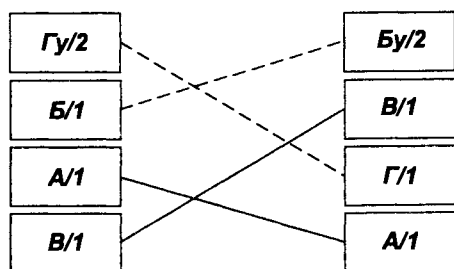
**Схема 17.11.**  
**Типические отношения**  
**социального заказа**  
**(отношения “Заказчика”**  
**и “Подзаказного”)**

возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает партнер («Подзаказный-приемник»), личности («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо партнер сам не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» в этом случае «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого партнера, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *партнер* при удобном случае стремится отдалиться от личности.

## «НАДЕЖНЫЙ» ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ» ФЛЕГМАТИК

Типические межличностные отношения «надежного» или «целенаправленного» флегматика – субъекта 10-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/2 В/1 Г/1 А/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.18). Поэтому с *личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться специфические «отношения социального заказа», в данном случае отношения «Подзаказного» и «Заказчика».



**Схема 17.12.**  
Типические отношения  
социального заказа  
(отношения  
«Подзаказного»  
и «Заказчика»)

Одного из них называют «Подзаказный-приемник» – это личность, которая, принимая информацию со Второго (творческого) канала партнера, активизирует слабую подфункцию своего Четвертого канала, получающего этот «заказ-информацию». Тем самым «Подзаказный-приемник» реализует себя лишь в качестве *ведомого*.

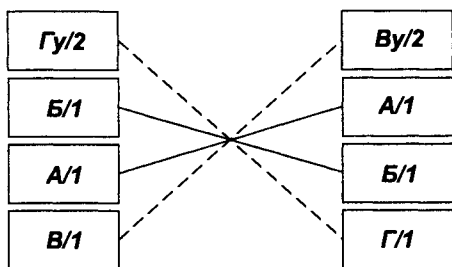
В то же время обе сильные подфункции личности, получившей заказ, не воздействуют на партнера. В связи с этим личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности в полной мере использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию по причине иной (чем у личности) аспектности. Этим определяется и характер отношений между ними. По этой причине все, что говорит и делает личность («Подзаказный-приемник»), партнеру («Заказчику-передатчику») кажется не слишком важным и значимым.

В то же время «Заказчик-передатчик», наоборот, воспринимается «Подзаказным-приемником» как весьма значительная фигура, и «заказ-сообщение» безоговорочно (с ощущением превосходства «Заказчика») принимается к исполнению, ибо личность сама не в состоянии разобраться в этой информации критически. В «отношениях социального заказа» «Заказчик» не склонен считаться с «Подзаказным» и, видя в нем более слабого, стремится покровительствовать ему, руководить им, а то и поучать его. Поэтому *личность* при удобном случае стремится отдалиться от такого партнера.

## **«ТРЕЗВЫЙ» ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ» МЕЛАНХОЛИК**

Типические межличностные отношения «трезвого» или «пессимистического» меланхолика – субъекта 14-й пары (с комбинацией подфункций *Ву/2 А/1 Б/1 Г/1*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.22). Поэтому *с личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться специфические «отношения суперконтроля».

В данных отношениях в связи с различием подфункций, реализуемых посредством Первых каналов (в том числе и различием аспектности подфункций, реализуемых посредством Четвертых каналов), интересы обоих совершенно различны. В связи с



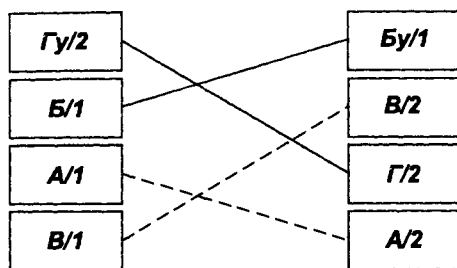
**Схема 17.13.**  
**Типические отношения**  
**суперконтроля**

этим общение затруднено, и если подфункции, реализуемые посредством Первых каналов, они осуществляют не в достаточной степени автономно или без тщательного построения согласованного взаимодействия, то оба не могут положиться друг на друга (из-за чего могут возникать частые конфликты). И личности для взаимодействия с таким партнером важно помнить о том, что отношения с ним будут более продуктивными при постоянном согласовании однозначности понимания тех или иных обстоятельств. В то же время в рамках взаимодействия творческой подфункции (действующей во Втором канале) и слабой подфункции (действующей в Третьем канале) при совпадении интересов возможно адекватное взаимодействие в ролях *ведущего* и *ведомого* в случаях незначительной загрузки *ведомого*.

## **«ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ» ИЛИ «АКТИВНЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «оптимистического» или «активного» холерика – субъекта 4-й пары (с комбинацией подфункций *Бу/1 В/2 Г/2 А/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.12). Поэтому с *личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться специфические «*отношения ревизии*», в данном случае отношения «*Ревизора*» и «*Ревизуемого*».

В этих отношениях особенно страдает партнер. Он испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине является «*Ревизуемым*».



**Схема 17.14.**  
**Типические отношения**  
**ревизи**  
**(отношения «Ревизора»**  
**и «Ревизуемого»)**

Важно отметить то обстоятельство, что особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

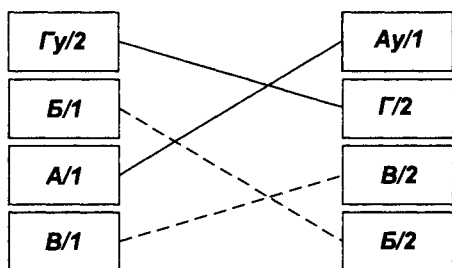
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются неприятными, ибо «Ревизор» никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому»-партнеру – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И ему кажется, что партнер слишком несдержан и что перед ним все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## **«АГРЕССИВНЫЙ» ИЛИ «ВОЗБУДИМЫЙ» ХОЛЕРИК**

Типические межличностные отношения «агрессивного» или «возбудимого» холерика – субъекта 2-й пары (с комбинацией подфункций *Ау/1 Г/2 В/2 Б/2*) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.10). Поэтому *с личностью – субъектом шестнадцатой пары* (табл. 1.24) у него будут складываться специфические «отношения ревизи», в данном случае отношения «Ревизуемого» и «Ревизора».

В этих отношениях особенно страдает личность. Она испытывает жесткое давление на подфункцию Третьего канала, т.е. точку наименьшего сопротивления, и по этой причине субъект шестнадцатой пары является «Ревизуемым». Кроме того, личность не может реализовать себя в роли *ведущего*, так как она лишена возможности использовать в данном взаимодействии какую-либо сильную подфункцию. Партнер же, который непроизвольно осуществляет это давление, оказывается «Ревизором» и неадекватно реализует себя преимущественно в качестве *ведущего*.



**Схема 17.15.**  
Типические отношения  
ревизии (отношения  
“Ревизуемого”  
и “Ревизора”)

Важно отметить особенность отношений этого рода, состоящую в том, что «Ревизор», не ощущая на себе давления, может, сам того не подозревая, приближаться к «Ревизуемому» на опасно близкое для последнего расстояние. И «Ревизуемый» к любому замечанию «Ревизора» оказывается чрезвычайно чувствительным и принимает все близко к сердцу (поскольку давление ощущает его уязвимый Третий канал).

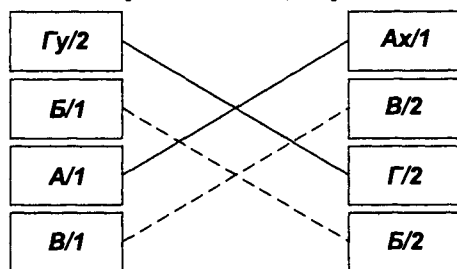
Для «Ревизора» же эти отношения тоже оказываются малоприятными, ибо он никак не может понять, отчего это – что ни скажи он «Ревизуемому» – обязательно обида, слезы, раздражение или же неожиданная агрессия. И «Ревизору»-партнеру кажется, что личность слишком несдержанна и что перед ней все время надо ходить «на цыпочках».

Однако если общение происходит посредством подфункций помимо взаимодействия Первого и Третьего каналов, то такое напряжение (деструктивное) в отношениях может возникнуть не сразу или его – при соблюдении данного условия – вообще удастся избежать.

## «ПОДДАЮЩИЙСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНЫЙ» ХОЛЕРИК

Типические межличностные отношения «поддающегося настроению» или «импульсивного» холерика – субъекта 3-й пары (с комбинацией подфункций  $Ax/1$   $B/2$   $\Gamma/2$   $B/2$ ) обуславливаются спецификой его личностных ресурсов (табл. 1.11). Поэтому с личностью – субъектом шестнадцатой пары (табл. 1.24) у него будут складываться «отношения конфликта».

В этих отношениях информация, воспроизводимая по самому сильному, Первому, каналу у одного, попадает на точку наименьшего сопротивления (в Третьем канале) у другого.



**Схема 17.16.**  
**Типические отношения**  
**конфликта**

По этой причине понятно, что эти отношения конфликтны, так как в них оба не могут адекватно реализовать себя в качестве *ведущих*, и партнеры могут симпатизировать друг другу лишь на значительном расстоянии, ибо при сближении и тот, и другой ощущают сильное давление (в точке наименьшего сопротивления, наименее защищенной от жесткого «давления со стороны»), т.е. в Третьем канале, и в связи с этим они не могут адекватно реализовать себя и в ролях *ведомых*). В результате личность и партнер непроизвольно увеличивают дистанцию. Именно по данной причине результаты деятельности с таким партнером не могут быть адекватно восприняты и использованы для повышения эффективности самореализации личности.

\* \* \*

Таким образом, у личности – субъекта шестнадцатой пары (табл. 1.24) продуктивность развития типических межличностных отношений с возможными партнерами характеризуется различными уровнями эффективности:



Отношения	Пары	Эффективность
Уровня коллектива	1, 9, 8 Лица из этих пар могут составить ядро команды <i>личности – субъекта шестнадцатой пары</i>	Высокого уровня
Уровня ассоциации	13, 15, 7 Лица из этих пар могут дополнить команду <i>личности – субъекта шестнадцатой пары</i> и эффективно проводить ее управленческие политики	Среднего уровня
Диффузного уровня	16, 6, 11, 5, 12, 10, 14, 4, 2, 3 Лица из этих пар требуют особого внимания <i>личности – субъекта шестнадцатой пары</i> к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений с ними	Пониженного уровня

При этом пары, с которыми у *личности – субъекта шестнадцатой пары* могут строиться отношения высокого и среднего уровней развития (коллективистские и уровня ассоциации), могут составить основу конструктивного применения человеческих ресурсов ее собственного окружения. С ними личность может конструктивно взаимодействовать на орбитах *близкого и периодического* общения.

С остальными же парами, с которыми у *личности – субъекта шестнадцатой пары* могут развиваться отношения диффузного уровня развития, она может корректно взаимодействовать на орбите *событийного* общения.

## ТИПИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Рассмотренные особенности личностных ресурсов и типических отношений *личности – субъекта шестнадцатой пары* могут быть использованы в том числе и для *учреждения* (создания) ею управленческой команды, где данная личность становится *Учредителем* и одновременно исполнителем роли «*Мотор*».

В данной роли *Учредитель* способствует продуктивной работе в команде: во-первых, собственными ресурсами; во-вторых, за счет инициирования ее участников, в том числе и с учетом их специфических особенностей, проявляемых ими в командной деятельности; в-третьих, за счет внедрения соответствующих методов и процедур; в-четвертых, путем активизации выполнения работ с учетом личностных ресурсов членов команды на *докомандном* уровне и т.п.

При этом личностные ресурсы *Учредителя* (табл. 1.24) могут быть использованы для конкретизации его функционального поля, в границах которого им, с одной стороны, реализуется роль «*Мотор*», а с другой – может выполняться роль «*Специалист*».

В то же время характеристика типических межличностных отношений *Учредителя* – субъекта *шестнадцатой пары* с лицами – субъектами иных пар обуславливает состав его команды и распределение управленческих ролей следующим образом:

1. Исполнителем роли «*Постановщик проблемы*» будет субъект *типических отношений активации* – «*спокойный*» или «*размеренный*» флегматик (9-я пара).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. В них сильная творческая подфункция каждого из партнеров активизирует, в свою очередь, слабую подфункцию другого, реализуемую в его Четвертом канале (схема 17.2).

В связи с этим информация с одноаспектных творческих подфункций (реализуемых во Втором канале, где каждый из них выступает *ведущим* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач.

Кроме того, личностные ресурсы субъекта девятой пары (табл. 1.17) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Постановщик проблемы*».

Эти ресурсы позволяют исполнителю данной роли ставить проблему на обсуждение, используя для объективного и детального анализа проблемной ситуации адекватные методы и средства.

Поэтому *Учредитель* результаты взаимодействия с этим членом команды может использовать для повышения эффективности роли «*Постановщик проблемы*», в которой последний, как

правило, формулирует суть сложившегося противоречия, определяет то, что важно решить, и предлагает обсудить сложившуюся ситуацию – высказаться о том, что по этому поводу делается, каковы результаты работы и т.п.

2. Исполнителем роли «Проблематизатор» будет субъект *типических зеркальных отношений* – «обидчивый» или «неспокойный» холерик (1-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться непротиворечивые и продуктивные отношения, где конфликты маловероятны и в то же время происходит активный обмен информацией по сильным подфункциям, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый из них выступает в роли *ведущего*) приходит на те же одноаспектные творческие подфункции (реализуемые во Втором канале, где каждый из них выступает в роли *ведомого*), и то, о чем говорит один в качестве *ведущего*, без лишних рассуждений реализует другой как *ведомый* (схема 17.1).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта первой пары (табл. 1.9) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «Проблематизатор».

Именно сильные стороны личности данного члена команды позволяют осуществлять проблематизацию, предметно и нетривиально анализируя проблемную ситуацию.

Поэтому результаты взаимодействия Учредителя с этим членом команды могут быть использованы для повышения эффективности роли «Проблематизатор», который, как правило, предлагает обсудить проблему, чтобы получить ответы на вопросы: «Почему это получается неудовлетворительно?», «В чем причины?», «Каковы корневые причины этих причин?», «Устранение какой или каких из корневых причин облегчит решение проблемы?» и т.п.

3. Исполнителем роли «Финалист» будет субъект *типических отношений полного дополнения* – «любящий удобства» или «инициативный» сангвиник (8-я пара).

С ним у Учредителя будут складываться непротиворечивые, продуктивные и комфортные отношения. Они отличаются наибольшей надежностью в межличностной и профессиональной сферах жизнедеятельности, ибо информация с одноаспектных базовых подфункций (реализуемых в Первом канале, где каждый

из них выступает в роли *ведущего* в решении задач только *своего* типа) приходит на те же одноаспектные подфункции (реализуемые в Четвертом канале, где каждый из них выступает в качестве *ведомого*), которые индифферентны к давлению и критике и в то же время охотно принимают поддержку, оказываемую *ведущим* ведомому в решении *однотипных* задач (схема 17.3).

Кроме того, личностные ресурсы субъекта восьмой пары (табл. 1.16) конкретизируют его функциональное поле, в границах которого им реализуется роль «*Финалист*».

Указанные ресурсы данного члена команды позволяют ему эффективно осуществлять роль «*Финалист*» (который, как правило, фиксирует выдвигаемые идеи, выводы, группирует их и формулирует согласованное решение, с одной стороны, на отдельных стадиях работы, с другой – окончательное решение, способствующее разрешению проблемы или ее составляющей, таким образом закладывая основу структурирования функционально-ролевых отношений, обуславливающих продуктивное решение проблемы или получение ответов на поставленные вопросы) и тем самым способствуют эффективности командной деятельности.

4. Исполнителями роли «*Специалист*» (образующими в границах функционально-ролевого поля вместе с *Учредителем* ядро команды, все они входят в *первое* каре – табл. 1.25) будут субъекты:

*отношений активации* («*спокойный*» или «*размеренный*» флегматик);

*зеркальных отношений* («*обидчивый*» или «*неспокойный*» холерик);

*отношений полного дополнения* («*любящий удобства*» или «*инициативный*» сангвиник).

5. Исполнителем роли «*Координатор*» будет субъект *типических деловых отношений* – «*необщительный*» или «*сдержанный*» меланхолик (13-я пара, табл. 1.21).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. Эти отношения отличаются спокойным и ровным характером, ибо партнеры хорошо понимают друг друга по творческой подфункции, действующей во *Втором* канале, где у них совпадает мотивация решения *однотипных* задач (схема 17.4). И при совпадении интересов это является значимой предпосылкой к эффективному сотрудничеству между обоими партнерами.

Кроме того, здесь возможна и помощь по Четвертому (слабому) каналу (где каждый из них в качестве *ведомого* адекватно воспринимает информацию, передаваемую другим для решения *однотипных* задач).

Поэтому «*Координатор*» выполняет роль *связующего* по проведению *управленческих политик* команды\*:

во-первых, с субъектами 4-й (табл. 1.12), 5-й (табл. 1.13) и 12-й (табл. 1.20) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «*Координатор*», в *четвертое* каре (табл. 1.25);

во-вторых, с субъектами 14-й (табл. 1.22) и 6-й (табл. 1.14) пар, входящими в *третье* каре (табл. 1.25), с которыми «*Координатор*» соответственно состоит в *родственных отношениях* (с личностью – субъектом 14-й пары) и в *отношениях, дополняющих наполовину* (с личностью – субъектом 6-й пары);

в-третьих, с субъектами 3-й (табл. 1.11) и 11-й (табл. 1.19) пар – также входящими в *третье* каре, оказывая на них опосредованное управленческое воздействие через личность – *субъекта 14-й пары*, с которыми она соответственно состоит в *отношениях активации* (с личностью – субъектом 11-й пары) и в *зеркальных отношениях* (с личностью – субъектом 3-й пары).

6. Исполнителем роли «*Контролер*» будет субъект *типических родственных отношений* – «*ригидный*» или «*неподатливый*» меланхолик (15-я пара, табл. 1.23).

С ним у *Учредителя* будут складываться благоприятные отношения. И там, где речь идет об отношениях, в основе которых лежат совпадающие интересы, эти отношения могут быть достаточно плодотворными, ибо и личность, и партнер как бы берут на себя заботу о слабых (тоже идентичных) подфункциях друг друга (схема 17.5). Каждый из них выступает, с одной стороны, в качестве *ведущего* в решении задач только *своего* типа, а с другой – *ведомым* и в этой роли адекватно воспринимает информацию, соответствующую *идентичному* типу решаемых задач.

---

\* Кроме того, проведение *управленческих политик* команды может осуществляться и через посредство лиц, входящих в ядро команды. В этих случаях им делегируется выполнение ролей «*Координатор*» и «*Контролер*». Роль *Координатора* делегируется личности, выполняющей роль «*Постановщик проблемы*», а роль *Контролера* – личности, выполняющей роль «*Финалист*».

Поэтому «Контролер» системно отслеживает и предупреждает о возможности негативных последствий от несвоевременного осуществления работ, сопутствующих решению управленческих задач, а также выполняет роль *связующего* в проведении управленческих политик команды с субъектами 2-й (табл. 1.10), 7-й (табл. 1.15) и 10-й (табл. 1.18) пар, входящими, так же как и исполнитель роли «Контролер», во *второе* каре (табл. 1.25).

Кроме того, для решения креативных задач, предполагающих применение метода «мозгового штурма» (генерации идей), *Учредитель* может привлекать к участию в командной работе лиц из соответствующих пар, с которыми он находится в иных типических отношениях (тождественные отношения, отношения полной противоположности, отношения квазитожества, иллюзорные отношения, отношения социального заказа, отношения суперконтроля, отношения ревизии, отношения конфликта).

Именно взаимодействие с этими лицами (в силу специфики ассоциаций, обусловленной взаимодействием со средой обитания) расширяет возможности порождения подсказок, способствующих повышению продуктивности функционирования психологического механизма творчества (Приложение 5).



## ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ЛЮБОЙ ПАРЫ С ДРУГИМИ ПАРАМИ

В практике психологического консультирования часто возникает целесообразность быстрого определения характера типических межличностных отношений между людьми. Именно с целью решения этой задачи подготовлена данная глава.

Для определения *типических межличностных отношений* той или иной пары с какой-либо другой парой и выявления их эффективности, а также с целью выявления принадлежности пары к тому или иному типу, следует воспользоваться табл. 18.1.

В 3-й графе таблицы в числителе дроби приведены объединенные в 16 смежных пар (см. табл. 1.8) подтипы темперамента, а в знаменателе – закодированные цифрами *типические межличностные отношения*, рассмотренные выше в главах 2–17:

- 1 – отношения полного дополнения;
- 2 – отношения, дополняющие наполовину;
- 3 – иллюзорные отношения;
- 4 – отношения полной противоположности;
- 5 – зеркальные отношения;
- 6 – отношения конфликта;
- 7 – отношения ревизии, проявляющиеся в роли «Ревизора» (у пары из 3-й графы с парой из 1-й графы);
- 7\* – отношения ревизии, проявляющиеся в роли «Ревизуемого» (у пары из 3-й графы с парой из 1-й графы);
- 8 – тождественные отношения;
- 9 – родственные отношения;
- 10 – отношения суперконтроля;
- 11 – деловые отношения;
- 12 – отношения активации;
- 13 – отношения квазитожества;
- 14 – отношения социального заказа, проявляющиеся в ролевом поведении «Заказчика» (у пары из 1-й графы с парой из 3-й графы);
- 14\* – отношения социального заказа, проявляющиеся в ролевом поведении «Подзаказного» (у пары из 3-й графы с парой из 1-й графы).

Таблица 18.1

Пара	Каре	Пара/Тип отношений															
		$\frac{5}{14}$	$\frac{13}{7}$	$\frac{4}{9}$	$\frac{12}{2}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{9}{1}$	$\frac{8}{12}$	$\frac{16}{5}$	$\frac{7}{14^*}$	$\frac{15}{7}$	$\frac{2}{11}$	$\frac{10}{3}$	$\frac{3}{10}$	$\frac{11}{4}$	$\frac{6}{13}$	$\frac{14}{6}$
1	I	$\frac{5}{14}$	$\frac{13}{7}$	$\frac{4}{9}$	$\frac{12}{2}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{9}{1}$	$\frac{8}{12}$	$\frac{16}{5}$	$\frac{7}{14^*}$	$\frac{15}{7}$	$\frac{2}{11}$	$\frac{10}{3}$	$\frac{3}{10}$	$\frac{11}{4}$	$\frac{6}{13}$	$\frac{14}{6}$
9		$\frac{5}{7}$	$\frac{13}{14}$	$\frac{4}{2}$	$\frac{12}{9}$	$\frac{1}{1}$	$\frac{9}{8}$	$\frac{8}{5}$	$\frac{16}{12}$	$\frac{7}{7}$	$\frac{15}{14^*}$	$\frac{2}{3}$	$\frac{10}{11}$	$\frac{3}{4}$	$\frac{11}{10}$	$\frac{6}{6}$	$\frac{14}{13}$
8		$\frac{5}{11}$	$\frac{13}{3}$	$\frac{4}{14^*}$	$\frac{12}{7}$	$\frac{1}{12}$	$\frac{9}{5}$	$\frac{8}{8}$	$\frac{16}{1}$	$\frac{7}{9}$	$\frac{15}{2}$	$\frac{2}{14}$	$\frac{10}{7}$	$\frac{3}{13}$	$\frac{11}{6}$	$\frac{6}{10}$	$\frac{14}{4}$
16		$\frac{5}{3}$	$\frac{13}{11}$	$\frac{4}{7^*}$	$\frac{12}{14^*}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{9}{12}$	$\frac{8}{1}$	$\frac{16}{8}$	$\frac{7}{2}$	$\frac{15}{9}$	$\frac{2}{7}$	$\frac{10}{14}$	$\frac{3}{6}$	$\frac{11}{13}$	$\frac{6}{4}$	$\frac{14}{10}$
7	II	$\frac{5}{10}$	$\frac{13}{4}$	$\frac{4}{13}$	$\frac{12}{6}$	$\frac{1}{14}$	$\frac{9}{7}$	$\frac{8}{9}$	$\frac{16}{2}$	$\frac{7}{8}$	$\frac{15}{1}$	$\frac{2}{12}$	$\frac{10}{5}$	$\frac{3}{14^*}$	$\frac{11}{7}$	$\frac{6}{11}$	$\frac{14}{3}$
15		$\frac{5}{4}$	$\frac{13}{10}$	$\frac{4}{6}$	$\frac{12}{13}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{9}{14}$	$\frac{8}{2}$	$\frac{16}{9}$	$\frac{7}{1}$	$\frac{15}{8}$	$\frac{2}{5}$	$\frac{10}{12}$	$\frac{3}{7^*}$	$\frac{11}{14^*}$	$\frac{6}{3}$	$\frac{14}{11}$
2		$\frac{5}{13}$	$\frac{13}{6}$	$\frac{4}{10}$	$\frac{12}{4}$	$\frac{1}{11}$	$\frac{9}{3}$	$\frac{8}{14^*}$	$\frac{16}{7}$	$\frac{7}{12}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{2}{8}$	$\frac{10}{1}$	$\frac{3}{9}$	$\frac{11}{2}$	$\frac{6}{14}$	$\frac{14}{7}$
10		$\frac{5}{6}$	$\frac{13}{13}$	$\frac{4}{4}$	$\frac{12}{10}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{9}{11}$	$\frac{8}{7}$	$\frac{16}{14^*}$	$\frac{7}{5}$	$\frac{15}{12}$	$\frac{2}{1}$	$\frac{10}{8}$	$\frac{3}{2}$	$\frac{11}{9}$	$\frac{6}{7}$	$\frac{14}{14}$



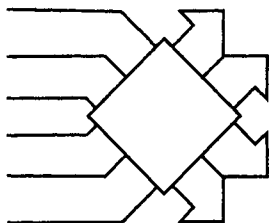
Пара	Каре	Пара/Тип отношений															
		$\frac{5}{14^*}$	$\frac{13}{7^*}$	$\frac{4}{11}$	$\frac{12}{3}$	$\frac{1}{10}$	$\frac{9}{4}$	$\frac{8}{13}$	$\frac{16}{6}$	$\frac{7}{14}$	$\frac{15}{7}$	$\frac{2}{9}$	$\frac{10}{2}$	$\frac{3}{8}$	$\frac{11}{1}$	$\frac{6}{12}$	$\frac{14}{5}$
3	III	$\frac{5}{14^*}$	$\frac{13}{7^*}$	$\frac{4}{11}$	$\frac{12}{3}$	$\frac{1}{10}$	$\frac{9}{4}$	$\frac{8}{13}$	$\frac{16}{6}$	$\frac{7}{14}$	$\frac{15}{7}$	$\frac{2}{9}$	$\frac{10}{2}$	$\frac{3}{8}$	$\frac{11}{1}$	$\frac{6}{12}$	$\frac{14}{5}$
		$\frac{11}{14^*}$	$\frac{13}{11}$	$\frac{4}{3}$	$\frac{12}{11}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{9}{10}$	$\frac{8}{6}$	$\frac{16}{13}$	$\frac{7}{7}$	$\frac{15}{14}$	$\frac{2}{2}$	$\frac{10}{9}$	$\frac{3}{1}$	$\frac{11}{8}$	$\frac{6}{5}$	$\frac{14}{12}$
		$\frac{6}{14^*}$	$\frac{13}{2}$	$\frac{4}{14}$	$\frac{12}{7}$	$\frac{1}{13}$	$\frac{9}{6}$	$\frac{8}{10}$	$\frac{16}{4}$	$\frac{7}{11}$	$\frac{15}{3}$	$\frac{2}{14^*}$	$\frac{10}{7^*}$	$\frac{3}{12}$	$\frac{11}{5}$	$\frac{6}{8}$	$\frac{14}{1}$
		$\frac{14}{14^*}$	$\frac{13}{9}$	$\frac{4}{7}$	$\frac{12}{14}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{9}{13}$	$\frac{8}{4}$	$\frac{16}{10}$	$\frac{7}{3}$	$\frac{15}{11}$	$\frac{2}{7^*}$	$\frac{10}{14^*}$	$\frac{3}{5}$	$\frac{11}{12}$	$\frac{6}{1}$	$\frac{14}{8}$
5	IV	$\frac{5}{8}$	$\frac{13}{1}$	$\frac{4}{12}$	$\frac{12}{5}$	$\frac{1}{14^*}$	$\frac{9}{7^*}$	$\frac{8}{11}$	$\frac{16}{3}$	$\frac{7}{10}$	$\frac{15}{4}$	$\frac{2}{13}$	$\frac{10}{6}$	$\frac{3}{14}$	$\frac{11}{7}$	$\frac{6}{9}$	$\frac{14}{2}$
		$\frac{13}{14^*}$	$\frac{13}{8}$	$\frac{4}{5}$	$\frac{12}{12}$	$\frac{1}{7^*}$	$\frac{9}{14^*}$	$\frac{8}{3}$	$\frac{16}{11}$	$\frac{7}{4}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{2}{6}$	$\frac{10}{13}$	$\frac{3}{7}$	$\frac{11}{14}$	$\frac{6}{2}$	$\frac{14}{9}$
13	IV	$\frac{5}{12}$	$\frac{13}{5}$	$\frac{4}{8}$	$\frac{12}{1}$	$\frac{1}{9}$	$\frac{9}{2}$	$\frac{8}{14}$	$\frac{16}{7}$	$\frac{7}{13}$	$\frac{15}{6}$	$\frac{2}{10}$	$\frac{10}{4}$	$\frac{3}{11}$	$\frac{11}{3}$	$\frac{6}{14^*}$	$\frac{14}{7^*}$
		$\frac{13}{12}$	$\frac{13}{12}$	$\frac{4}{1}$	$\frac{12}{8}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{9}{9}$	$\frac{8}{14}$	$\frac{16}{14}$	$\frac{7}{6}$	$\frac{15}{13}$	$\frac{2}{4}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{3}{3}$	$\frac{11}{11}$	$\frac{6}{7^*}$	$\frac{14}{14^*}$
4	IV	$\frac{5}{5}$	$\frac{13}{12}$	$\frac{4}{1}$	$\frac{12}{8}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{9}{9}$	$\frac{8}{7}$	$\frac{16}{14}$	$\frac{7}{6}$	$\frac{15}{13}$	$\frac{2}{4}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{3}{3}$	$\frac{11}{11}$	$\frac{6}{7^*}$	$\frac{14}{14^*}$
		$\frac{13}{5}$	$\frac{13}{12}$	$\frac{4}{1}$	$\frac{12}{8}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{9}{9}$	$\frac{8}{7}$	$\frac{16}{14}$	$\frac{7}{6}$	$\frac{15}{13}$	$\frac{2}{4}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{3}{3}$	$\frac{11}{11}$	$\frac{6}{7^*}$	$\frac{14}{14^*}$
12	IV	$\frac{5}{5}$	$\frac{13}{12}$	$\frac{4}{1}$	$\frac{12}{8}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{9}{9}$	$\frac{8}{7}$	$\frac{16}{14}$	$\frac{7}{6}$	$\frac{15}{13}$	$\frac{2}{4}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{3}{3}$	$\frac{11}{11}$	$\frac{6}{7^*}$	$\frac{14}{14^*}$
		$\frac{13}{12}$	$\frac{13}{12}$	$\frac{4}{1}$	$\frac{12}{8}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{9}{9}$	$\frac{8}{7}$	$\frac{16}{14}$	$\frac{7}{6}$	$\frac{15}{13}$	$\frac{2}{4}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{3}{3}$	$\frac{11}{11}$	$\frac{6}{7^*}$	$\frac{14}{14^*}$

Пользуясь этой таблицей, можно оперативно выявлять эффективность межличностных отношений *личности – субъекта любой пары* с лицом – субъектом той или иной пары, с которым у этой (любой) личности могут развиваться отношения, характеризующиеся *различными уровнями эффективности*.

С лицами, с которыми у *личности* имеются предпосылки к развитию отношений типа 1, 5, 12, могут развиваться *высокоэффективные* межличностные отношения (уровня коллектива). И поэтому эти лица могут составить ядро *ее* команды и с ними *ей* можно активно и конструктивно взаимодействовать, во-первых, на орбите *близкого* общения, а во-вторых, с учетом особенностей, свойственных близким отношениям, на орбите *периодического* общения.

С лицами, с которыми у *личности* имеются предпосылки к развитию отношений типа 2, 9, 11, могут развиваться межличностные отношения *средней эффективности* (уровня ассоциации). И поэтому эти лица могут дополнить *ее* команду и с ними *личности* целесообразно конструктивно взаимодействовать, во-первых, на орбите *периодического* общения, а во-вторых, с учетом специфических ограничений, присущих указанным типическим отношениям, на орбите *близкого* общения.

С лицами, с которыми у *личности* имеются предпосылки к развитию отношений типа 3, 4, 6, 7, 7\*, 8, 10, 13, 14, 14\*, могут развиваться межличностные отношения *пониженной эффективности* (диффузного уровня). И поэтому эти лица требуют *от нее* повышенного внимания к учету специфики их информационно-психических свойств в построении межличностных отношений, и с ними *личности* желательно корректно взаимодействовать, во-первых, на орбите *событийного* общения и, во-вторых, в порядке исключения, на орбите *периодического* общения.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее заключение подготовлено с целью иллюстрации комплексного применения психологических ресурсов для оптимизации развития в профессиональной, внутриличностной и межличностной сферах жизнедеятельности.

Освоив основные положения этой книги, вы сможете использовать полученные знания как для формирования команды, так и для выбора оптимальной линии поведения в своем окружении, и тем самым способствовать эффективной самореализации.

В то же время наряду с важным самостоятельным значением она может служить прологом к изучению книги автора «Оптимизация жизнедеятельности», содержащей технологически организованное психологическое знание, которое может быть использовано для совершенствования развития в профессиональной, внутриличностной и межличностной сферах жизнедеятельности. В ней синтезированы достижения общей и социальной психологии, психологии управления, транзактного анализа, мотивации эмоциональной сферы психики и других направлений теоретической и практической психологии. По сути, книга «Оптимизация жизнедеятельности» способствует наращиванию психологических ресурсов для более эффективной самореализации.

В книге «Управление персоналом: Технология формирования команды» мы познакомились с применением генотипических ресурсов (ресурсов *первой очереди*) для продуктивной самореализации в профессиональной деятельности, а также для формирования психологически эффективных межличностных отношений, и рассмотрели фрагменты создания управленческой команды личностью с любым подтипом темперамента, если она является (или предполагает стать) *Учителем* команды.

В книге «Оптимизация жизнедеятельности» рассмотрены ресурсы *второй и третьей очереди*, которые, с одной стороны, до-

полняют ресурсы *первой очереди*, а с другой – позволяют привлекать к использованию дополнительные психологические ресурсы.

Ресурсы *второй очереди* преимущественно способствуют конструктивному решению проблемных ситуаций и повышению психологической устойчивости к восприятию проблем как субъективно-экстремальных\*. Они дают возможность оптимизировать применение ресурсов психологической установки для эффективной самореализации в основных сферах жизнедеятельности. Данные ресурсы преимущественно обуславливаются:

побудительной ориентацией на реализацию ведущих жизненных целей – ценностей;

инвариантной перспективной жизненной стратегией;

психологической готовностью к построению эффективного межличностного взаимодействия.

Психологические ресурсы *третьей очереди*:

Во-первых, дополняют ресурсы *первой и второй очереди* тем, что дают возможность, с одной стороны, раскрыть палитру генотипической потребности в цветовой среде, а с другой – сообщить уникально взаимосвязанным свойствам индивидуальности колористику эмоциональной сферы психики как в цвете, так и в состояниях. При этом они способствуют повышению психологического комфорта в реализации жизнедеятельности и дают возможность оказывать адекватное регулирующее воздействие на сбалансированную реализацию всех сфер перспективной жизненной стратегии.

Во-вторых, ресурсы эмоциональной сферы обуславливают получение обратной связи о разнообразных состояниях данной сферы психики. Эти состояния актуальны для саморегуляции и позволяют к известной интерпретации показателей теста М. Люшера относиться с учетом:

---

\* Инструментарий, используемый в процессе работы с ресурсами *первой и второй очереди*, имеет также и программное решение. Оно выполнено как сервисно-аналитическая система и является средством, обслуживающим в реальном времени комплекс психологических задач, способствующих:

а) психологическому развитию как на личностном и групповом уровнях, так и на уровнях организации и среды ее функционирования;

б) выработке и реализации перспективной жизненной стратегии, обуславливающей возможность эффективного развития в основных сферах жизнедеятельности;

в) продуктивной реализации целевых программ.

с одной стороны, тестовых данных о структуре мотивации эмоциональной сферы психики как характеристики индивидуального взаимодействия со средой обитания;

с другой – тестовых показателей, отражающих состояние эмоциональной сферы психики в той мере, в которой они дополняют характеристику структуры ее мотивации своей специфической составляющей.

Кроме того, содержащиеся в книгах тесты дают возможность комплексно применять соответствующие показатели для конструктивной работы с персоналом и внедрить в управление персоналом современный подход (performance management), основанный на индивидуальном совершенствовании сотрудников.

Обе книги концептуально взаимосвязаны и в целом составляют каркас школы психологического консультирования оптимизации развития в профессиональной, внутриличностной и межличностной сферах жизнедеятельности.

Например, методологическая посылка, обуславливающая проектирование и реализацию перспективной жизненной стратегии, раскрывается в книге «Оптимизация жизнедеятельности». В то же время эта же посылка фрагментарно реализуется в процедуре согласования приоритетов стратегических интересов в прочитанной вами книге. Поэтому в дальнейшем (при переиздании) автор предполагает соединить их в двухтомник под следующими названиями:

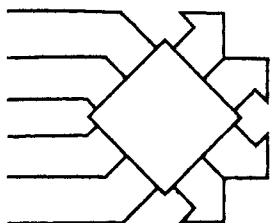
книга первая – «Управление персоналом. Технология формирования команды»;

книга вторая – «Управление персоналом. Технология оптимизации жизнедеятельности».

В таком интегрированном виде психологические ресурсы организуются на более высоком – метатехнологическом уровне обобщения. И тем самым обуславливается их адресное использование для оптимизации развития в основных сферах жизнедеятельности.

*УСПЕХОВ ВАМ!*





# ПРИЛОЖЕНИЯ

## *Приложение 1*

### **ФРАГМЕНТ ТЕСТА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ**

#### РЕГИСТРАЦИОННЫЙ БЛАНК

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

#### **Инструкция.**

См. гл. 1 (с. 31).

1 А Б, 2 А Б, 3 А Б, 4 А Б, 5 А Б, 6 А Б, 7 А Б, 8 А Б, 9 А Б, 10 А Б,  
11 А Б, 12 А Б, 13 А Б, 14 А Б, 15 А Б, 16 А Б, 17 А Б, 18 А Б, 19 А Б, 20 А Б,  
21 А Б, 22 А Б, 23 А Б, 24 А Б, 25 А Б, 26 А Б, 27 А Б, 28 А Б, 29 А Б, 30 А Б,  
31 А Б, 32 А Б, 33 А Б, 34 А Б, 35 А Б, 36 А Б, 37 А Б, 38 А Б, 39 А Б, 40 А Б,  
41 А Б, 42 А Б, 43 А Б, 44 А Б, 45 А Б, 46 А Б, 47 А Б, 48 А Б, 49 А Б, 50 А Б,  
51 А Б, 52 А Б, 53 А Б, 54 А Б, 55 А Б, 56 А Б, 57 А Б, 58 А Б, 59 А Б, 60 А Б,  
61 А Б, 62 А Б, 63 А Б, 64 А Б, 65 А Б, 66 А Б.

#### **Ключи к обработке данных тестирования.**

См. гл. 1 (с. 37–40).

## Приложение 2

**ФРАГМЕНТ ТЕСТА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ  
ЦЕННОСТНЫХ РЕГУЛЯТОРОВ  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

## РЕГИСТРАЦИОННЫЙ БЛАНК

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

**Инструкция.**

См. гл. 1 (с. 40).

1 А Б, 2 А Б, 3 А Б, 4 А Б, 5 А Б, 6 А Б, 7 А Б, 8 А Б, 9 А Б, 10 А Б,  
11 А Б, 12 А Б, 13 А Б, 14 А Б, 15 А Б, 16 А Б, 17 А Б, 18 А Б, 19 А Б, 20 А Б,  
21 А Б, 22 А Б, 23 А Б, 24 А Б, 25 А Б, 26 А Б, 27 А Б, 28 А Б, 29 А Б, 30 А Б,  
31 А Б, 32 А Б, 33 А Б, 34 А Б, 35 А Б, 36 А Б, 37 А Б, 38 А Б, 39 А Б, 40 А Б,  
41 А Б, 42 А Б, 43 А Б, 44 А Б, 45 А Б, 46 А Б, 47 А Б, 48 А Б, 49 А Б, 50 А Б,  
51 А Б, 52 А Б, 53 А Б, 54 А Б, 55 А Б, 56 А Б, 57 А Б, 58 А Б, 59 А Б, 60 А Б,  
61 А Б, 62 А Б, 63 А Б, 64 А Б, 65 А Б, 66 А Б, 67 А Б, 68 А Б, 69 А Б, 70 А Б,  
71 А Б, 72 А Б, 73 А Б, 74 А Б, 75 А Б, 76 А Б, 77 А Б, 78 А Б, 79 А Б, 80 А Б,  
81 А Б, 82 А Б, 83 А Б, 84 А Б, 85 А Б, 86 А Б, 87 А Б, 88 А Б, 89 А Б, 90 А Б,  
91 А Б, 92 А Б, 93 А Б, 94 А Б, 95 А Б, 96 А Б, 97 А Б, 98 А Б, 99 А Б, 100 А Б,  
101 А Б, 102 А Б, 103 А Б, 104 А Б, 105 А Б, 106 А Б, 107 А Б, 108 А Б,  
109 А Б, 110 А Б, 111 А Б, 112 А Б, 113 А Б, 114 А Б, 115 А Б, 116 А Б,  
117 А Б, 118 А Б, 119 А Б, 120 А Б, 121 А Б, 122 А Б, 123 А Б, 124 А Б,  
125 А Б, 126 А Б, 127 А Б, 128 А Б, 129 А Б, 130 А Б, 131 А Б, 132 А Б,  
133 А Б, 134 А Б, 135 А Б, 136 А Б, 137 А Б, 138 А Б, 139 А Б, 140 А Б,  
141 А Б, 142 А Б, 143 А Б, 144 А Б, 145 А Б, 146 А Б, 147 А Б, 148 А Б,  
149 А Б, 150 А Б, 151 А Б, 152 А Б, 153 А Б, 154 А Б, 155 А Б, 156 А Б,  
157 А Б, 158 А Б, 159 А Б, 160 А Б, 161 А Б, 162 А Б, 163 А Б, 164 А Б,  
165 А Б, 166 А Б, 167 А Б, 168 А Б, 169 А Б, 170 А Б, 171 А Б, 172 А Б,  
173 А Б, 174 А Б, 175 А Б, 176 А Б, 177 А Б, 178 А Б, 179 А Б, 180 А Б,  
181 А Б, 182 А Б, 183 А Б, 184 А Б, 185 А Б, 186 А Б, 187 А Б, 188 А Б,  
189 А Б, 190 А Б, 191 А Б, 192 А Б, 193 А Б, 194 А Б, 195 А Б, 196 А Б,  
197 А Б, 198 А Б, 199 А Б, 200 А Б, 201 А Б, 202 А Б, 203 А Б, 204 А Б,  
205 А Б, 206 А Б, 207 А Б, 208 А Б, 209 А Б, 210 А Б.

**Ключи к обработке данных тестирования.**

См. гл. 1 (с. 55–58).



## Приложение 3

**ФРАГМЕНТ ТЕСТА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СВОЙСТВ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО АКТА**

## РЕГИСТРАЦИОННЫЙ БЛАНК

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

**Инструкция.**

См. гл. 1 (с. 60).

№	1	2	3	4	№	1	2	3	4	№	1	2	3	4
1					26					51				
2					27					52				
3					28					53				
4					29					54				
5					30					55				
6					31					56				
7					32					57				
8					33					58				
9					34					59				
10					35					60				
11					36					61				
12					37					62				
13					38					63				
14					39					64				
15					40					65				
16					41					66				
17					42					67				
18					43					68				
19					44					69				
20					45					70				
21					46					71				
22					47					72				
23					48					73				
24					49					74				
25					50					75				

*Продолжение*

76				101				126				
77				102				127				
78				103				128				
79				104				129				
80				105				130				
81				106				131				
82				107				132				
83				108				133				
84				109				134				
85				110				135				
86				111				136				
87				112				137				
88				113				138				
89				114				139				
90				115				140				
91				116				141				
92				117				142				
93				118				143				
94				119				144				
95				120				145				
96				121				146				
97				122				147				
98				123				148				
99				124				149				
100				125				150				

**Ключи к обработке данных тестирования.**

См. гл. 1 (с. 66–74).

Возможности использования тестовых показателей изложены в главе 1.



## Приложение 4

## ФРАГМЕНТ ТЕСТА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ПОДТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА

### БЛАНК ОТВЕТОВ

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата тестирования \_\_\_\_\_

#### Инструкция.

Прочтите внимательно каждый из приведенных ниже вопросов и зачеркните в графе «*Ответ*» букву, соответствующую Вашему ответу. Для этого представьте типичные ситуации и дайте первый естественный ответ, который придет Вам в голову. Помните, нет хороших и плохих ответов.

Для более точного представления типичной ситуации можете воспользоваться *комментарием* (см. гл. 1, с. 115–120) к поставленному вопросу. Это позволит Вам в затруднительных случаях точнее на него ответить.

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Нравятся ли Вам занятия, требующие быстрых действий?	А	Б
2	Бывает ли так, что без всяких видимых причин Вы чувствуете себя то счастливым, то несчастным?	А	Б
3	Часто ли Вы отвлекаетесь, когда Вам нужно сосредоточиться?	А	Б
4	Заговариваете ли Вы первым, когда Вам хочется поближе подружиться с кем-нибудь?	А	Б
5	Кажется ли Вам, что Вы обычно действуете быстро и уверенно?	А	Б
6	Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что Вам это невыгодно?	А	Б
7	Часто ли Вы задумываетесь о чем-то своем, когда надо участвовать в общей беседе?	А	Б
8	Бывает ли так, что Вы то полны энергии, то совсем вялы?	А	Б
9	Считаете ли Вы себя живым, общительным человеком?	А	Б

Продолжение

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
10	Очень ли Вы огорчитесь, если у Вас не будет возможности заводить многочисленные знакомства?	А	Б
11	Часто ли у Вас бывает тоскливо на душе?	А	Б
12	Бывает ли, что Вы выходите из себя, злитесь?	А	Б
13	Часто ли у Вас меняется настроение без всяких причин?	А	Б
14	Предпочитаете ли Вы действовать, а не рассуждать о действии?	А	Б
15	Часто ли Вы мечтаете о том, что вряд ли сбудется?	А	Б
16	Предпочитаете ли Вы оставаться на людях незаметным?	А	Б
17	Часто ли Вы думаете о своем прошлом?	А	Б
18	Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?	А	Б
19	Трудно ли Вам подключиться к общему веселью?	А	Б
20	Чувствуете ли Вы себя несчастным без всяких причин?	А	Б
21	Считаете ли Вы себя излишне добросовестным человеком?	А	Б
22	Страдаете ли Вы из-за своей нерешительности?	А	Б
23	Нравится ли Вам быть среди людей?	А	Б
24	Все ли Ваши привычки хороши и желательны?	А	Б
25	Часто ли Вы теряете сон от беспокойства?	А	Б
26	Предпочитаете ли Вы разговаривать только с очень близкими людьми?	А	Б
27	Часто ли Вам кажется, будто Вы в чем-то виноваты?	А	Б
28	Часто ли Вы слишком много старания и сил тратите на пустяковое дело?	А	Б
29	Легко ли Вас обидеть?	А	Б
30	Вы иногда сплетничаете?	А	Б
31	Нравится ли Вам часто встречаться с людьми?	А	Б
32	Живете ли Вы в постоянном нервном напряжении?	А	Б
33	Нравится ли Вам быть организатором?	А	Б
34	Часто ли у Вас бывает чувство одиночества?	А	Б
35	Смущаетесь ли Вы в присутствии лиц противоположного пола?	А	Б
36	Вы всегда платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?	А	Б
37	Любите ли Вы помечтать?	А	Б
38	Легко ли Вам ответить на ехидное замечание?	А	Б
39	Кажется ли Вам, что все хорошее было у Вас в прошлом?	А	Б

Продолжение

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
40	Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?	А	Б
41	Часто ли Вы чувствуете усталость и полное равнодушие ко всему?	А	Б
42	Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?	А	Б
43	Предпочитаете ли Вы больше молчать, находясь в гостях?	А	Б
44	Приходят ли Вам в голову мысли, что в решающий момент Вы могли бы сделать что-то иначе, но не сделали?	А	Б
45	Можете ли Вы от души повеселиться в компании?	А	Б
46	Часто ли мысли мешают Вам уснуть?	А	Б
47	Нравится ли Вам работа, требующая сосредоточенности?	А	Б
48	Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?	А	Б
49	Часто ли Вас преследует одна и та же бесполезная мысль?	А	Б
50	Считаете ли Вы, что к своим обычным делам можно относиться без особого внимания?	А	Б
51	Часто ли Вы раздражаетесь?	А	Б
52	Считают ли Вас жизнерадостным человеком?	А	Б
53	Часто ли из-за обиды на кого-нибудь Вы бываете в плохом настроении?	А	Б
54	Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?	А	Б
55	Считаете ли Вы себя разговорчивым человеком?	А	Б
56	Часто ли Вы не можете усидеть на месте от беспокойства?	А	Б

### Ключи к обработке данных тестирования.

См. гл. 1 (с. 120–124).

Для определения подтипа темперамента в круге (рис. П. 1) на 24-балльных шкалах отметьте:

*по горизонтали* – значение «интровертности–экстравертности»;

*по вертикали* – значение «уравновешенности–неуравновешенности».

Затем через отмеченные точки-значения проведите перпендикулярно соответствующим шкалам прямые и на их пересечении определите конкретный подтип темперамента.

Возможности использования данных тестирования изложены в главе 1, а также в главе, соответствующей тому или иному подтипу темперамента (см. главы 2 – 17).

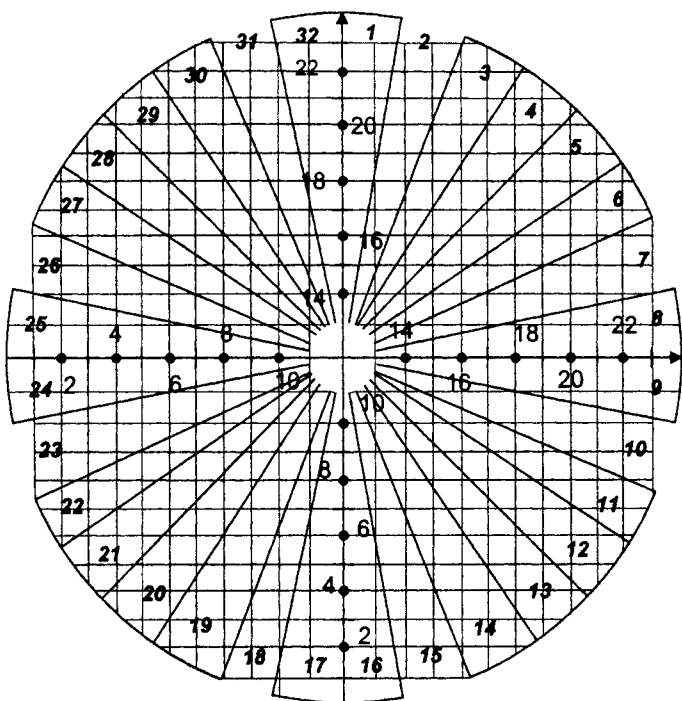


Рис. П. 1. Типы и подтипы темперамента.

По горизонтали отложены количественные значения «интровертности–экстравертности», по вертикали – «уравновешенности–неуравновешенности». Цифрами по окружности обозначены особенности деятельности и поведения, характерные для подтипов темперамента:

холерик [1 – обидчивый; 2 – беспокойный; 3 – агрессивный; 4 – возбудимый; 5 – поддающийся настроениям; 6 – импульсивный; 7 – оптимистический; 8 – активный]; сангвиник [9 – общительный; 10 – открытый; 11 – разговорчивый; 12 – доступный; 13 – живой; 14 – беззаботный; 15 – любящий удобства; 16 – инициативный]; флегматик [17 – спокойный; 18 – размеренный; 19 – надежный; 20 – направленный (целенаправленный); 21 – миролюбивый; 22 – вдумчивый; 23 – старательный]; меланхолик [24 – пассивный; 25 – необщительный; 26 – сдержанный; 27 – пессимистический; 28 – трезвый; 29 – ригидный; 30 – неподатливый; 31 – тревожный; 32 – раздраженный].

2. Использование *побочного* продукта возможно, если подсказка предваряется задачей, в том числе и установкой на «мозговой штурм».

3. Толчком к интуитивному решению в реальных условиях творчества может послужить что-либо *малопривычное*.

4. В реальных условиях творчества всегда необходимо стремиться к предельному упрощению проблемы, ее предельной *схематизации*.

5. Чем к более общей категории можно отнести результативное выражение *побочного* продукта в ситуации *подсказки*, тем успешнее, при прочих равных условиях, решается задача.

В связи с этим *побочный* продукт в виде *невостребованного* знания может повышать *эффективность* интуиции.

### **Выводы:**

А. Сталкиваясь с задачей, требующей творческого подхода, прежде всего необходимо отнестись к ней как к *задаче I класса*.

Б. Если не удастся отнестись к задаче как к *задаче I класса*, ее следует рассматривать как *задачу II класса*.

В. *Безуспешные попытки* решать задачу (ранее) следует рассматривать в качестве *необходимых*, так как благоприятные условия складываются только тогда, когда исчерпаны неправильные приемы, а задача *еще не признается* решенной.

Г. Решение задачи II класса *всегда* связано со случайностью и требует опоры на *побочный* продукт действия – *подсказку*.



## АДЕКВАТНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ

В данном приложении рассматриваются *особенности* адекватного восприятия преимущественно невербальной информации и его применения на практике\*.

Раскрытие *особенностей* восприятия, которые позволяют адекватно «считывать» мимику, позы, жесты, дыхание, голос, положение глаз, речевой контекст, имеет большое практическое значение.

По отдельным признакам, проявляющимся в мимике, позе, жестах, можно определить, когда человек в своих суждениях опирается преимущественно на собственный опыт, заключенный в ощущениях, а когда – на логические построения, которые он конструирует.

Так, мимика, поза и жесты асимметрично отражают меру включенности, с одной стороны, правого (аналогового) полушария головного мозга, которое хранит наш опыт, опирающийся преимущественно на ощущения, а с другой – левого (знакового) полушария, отвечающего, в основном, за логические построения, базирующиеся на символической информации. Поэтому известное положение о том, что всякое представление, возникающее в психике, заканчивается движением, в данном случае можно конкретизировать следующим образом:

а) если более выражены мимика, позы, жесты с левой стороны, то доминирует аналоговое полушарие, и в этом случае человек в своих суждениях преимущественно опирается на свой чувственный опыт, что свойственно ярко выраженным *меланхоликам* и *сангвиникам*;

б) если то же самое выражено с правой стороны, то доминирует знаковое полушарие, и человек в своих суждениях преимущественно соотносится с логическими построениями, что характерно для ярко выраженных *холериков* и *флегматиков*.

*Здесь и далее все, что касается сторон, справедливо только для правойшей.* Для левой требуется индивидуальная проверка особенности выраженности асимметрии головного мозга в ее конкретном проявлении.

---

\* Рассматриваемые в данном приложении *особенности* восприятия информации исследованы Р. Бендлером, В. Джойнсом, Д. Гриндером, Р. Дитлом, Д. Де Лозье, Л. Кэмерон-Бендлер, В. Сатир, С. Гориним, А. Ситниковым, Я. Стюартом и др.

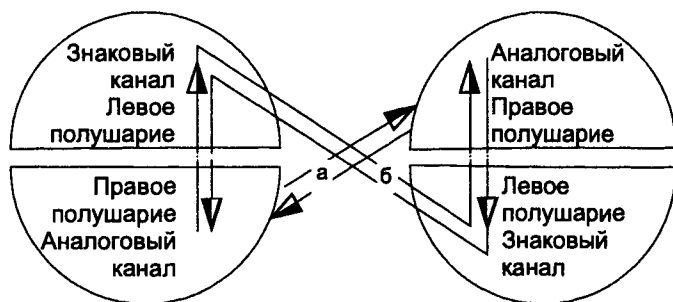


Рис. П.3

Следовательно, для случая «а» более приемлем язык *чувств*, для случая «б» – язык *рассудка*. При этом более достоверными будут сообщения, поступающие по аналоговому коммуникационному каналу (канал «а» на рис. П. 3).

Когда же задействован только знаковый канал, то при соотношении партнером знакового сообщения с его собственным опытом (канал «б» на рис. П.3) происходит искажение сообщения, ибо каждый вкладывает в слово *помимо общепринятого* смысла еще и *свой*. И чем больше искажение, тем менее адекватным оценивается поведение одного человека в глазах другого.

Так, если одним человеком яблоко в соответствии с его вкусовым опытом воспринимается как кислое, а другим – как сладкое, то при передаче информации первым из них, например, о сходстве вкуса лимона с вкусом яблока по аналоговому каналу (каналу «а»), т.е. только мимикой, вкус лимона, сравниваемый им со вкусом кислого яблока, *будет восприниматься (вторым из них)* как кислый. Если же сообщение будет передаваться по знаковому каналу (каналу «б»), т.е. только текстом (например, по телефону), в котором первый попытается сравнить неизвестный второму вкус лимона со знакомым обоим (однако для каждого разным) вкусом яблока, то переданное таким способом сообщение *даст второму искаженное представление о вкусе лимона*.

Закрепить полученное представление об особенностях проявления асимметрии в процессе восприятия информации можно посредством наблюдения за проявлением соответствующих признаков.

## НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ПРИЗНАКАМИ, ПРИСУЩИМИ ПРОЯВЛЕНИЮ АСИММЕТРИИ

Для выполнения настоящего упражнения желательно:

А. Вспомнить и изобразить мимикой, позой, жестами ощущение положительной эмоции и в то же время словами передать ощущение отрицательной эмоции. Обратите внимание на оживление *левой* стороны лица, а также на несоответствие *вербальной* информации отображенному *ощущению*.

Б. Передать ощущение положительной эмоции одновременно и по аналоговому (мимикой, позой, жестами), и по знаковому (словами) коммуникационным каналам. Обратите внимание на оживление *левой* стороны лица.

В. Сконструировать образ заведомо желательного обстоятельства. Обратите внимание на оживление *правой* стороны лица.

Осуществленное наблюдение позволяет получить начальный навык *считывания* проявлений признаков асимметрии в ходе восприятия информации и в дальнейшем применять это для адекватного суждения (например, о характере сравнений, т.е. когда что-либо сравнивается с чем-то из пережитого в прошлом или же из придуманного только что)\*.

Для более полного считывания этих и других признаков, проявляющихся в жестах, дыхании, голосе, положении глаз и в ключевых словах речевого контекста, важно внимательно ознакомиться с табл. П. 2 и рис. П. 4.

В целом это позволяет глубже проникнуть в процесс принятия решения другим человеком.

В общем виде процесс принятия решения включает:

а) первичный сбор информации, предполагающий буквальное рассмотрение возможных решений, т.е. вариантов выбора решения с использованием визуального способа на *этапе зрительного восприятия*;

б) обсуждение через внутренний диалог того, что рассматривалось, т.е. выбор варианта решения на *этапе аудиального восприятия*;

в) сопоставление варианта решения, выбранного на этапе аудиального восприятия, с ощущениями, которые эти слова вызывают, т.е. выбор варианта решения на *этапе кинестетического восприятия*.

Указанные этапы реализуют *естественный цикл принятия решения*, индивидуальность которого проявляется как *различием величины отрезков времени*, затрачиваемых в визуальной, аудиальной и кинестетической зонах выбора, так и *отличием последовательности выполнения этапов* принятия решения.

\* Упражнение выполняют вдвоем, попеременно наблюдая друг за другом.

Таблица П.2

Признаки, характерные для основных способов восприятия информации	Способы восприятия		
	Визуальный	Аудиальный	Кинестетический
<b>1. Жесты</b>			
а) выше плеч	+		
б) на уровне груди		+	
в) ниже груди			+
<b>2. Дыхание</b>			
а) верхнее (ключичное)	+		
б) среднее (межреберное)		+	
в) нижнее (диафрагмальное)			+
<b>3. Голос (тон, темп)</b>			
а) высокий	+		
б) средний		+	
в) низкий			+
<b>4. Положение глаз*</b>			
а) позиции 1, 2, 3, 5	+		
б) позиции 4, 6, 9		+	
в) позиции 7, 8			+
<b>5. Ключевые слова</b>			
а) смотреть, представлять, освещать	+		
б) слушать, говорить, быть созвучным		+	
в) чувствовать, ощущать,			+
* Позиции, обозначающие положение глаз, указаны на рис. П. 4.			

Особого внимания при этом заслуживают *признаки-позиции*, занимаемые глазами (рис. П.4).

Так, если личность обращается к собственному опыту, занимаемые глазами *позиции* будут следующими:

- а) 2, 3, 5, когда припоминаются визуальные образы;
- б) 6, 9, когда припоминается аудиальная информация;
- в) 7, 8, когда припоминаются кинестетические ощущения.

Если же человек обращается к собственному воображению (конструируемому образу), то *позиции*, занимаемые глазами, будут иными:

- а) 1, когда конструируются визуальные образы;
- б) 4, когда конструируются аудиальные сообщения.

Закрепить полученное представление о признаках, свойственных основным способам восприятия информации, и индивидуальной стратегии принятия решения можно посредством наблюдения этих признаков в процессе взаимодействия с другими людьми.



Рис. П.4

### НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ПРИЗНАКАМИ, ПРИСУЩИМИ СПОСОБАМ ВОСПРИЯТИЯ ИНФОРМАЦИИ И СВОЙСТВЕННЫМИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Для выполнения настоящего упражнения желательно:

а) запомнить признаки (табл. П. 1) и позиции глаз (рис. П. 4), соответствующие визуальному, аудиальному и кинестетическому способам восприятия информации\*.

\* **Внимание!** Позиции-признаки, обозначающие на рисунке положение глаз *соответствующими цифрами*, важно читать следующим образом: если вы направили свой взгляд «вверх-направо», то это будет соответствовать позиции 1; «вверх-прямо» – позиции 2 и т.д.

Пункт «а» можно выполнить сначала путем наблюдения за ходом повествования о каком-либо событии, *участником которого был сам рассказчик* (когда он вспоминает это событие зрительно). Потом, когда он припоминает, что слышал и говорил и что при этом ощущал телом (или в иной последовательности). Затем *в процессе наблюдения за конструированием в воображении какого-либо предполагаемого им события*, сценарий развития которого представляется визуально и аудиально (или в иной последовательности);

б) по позициям, занимаемым глазами (рис. П. 4), и иным сопутствующим признакам (табл. П. 1) определить индивидуальную стратегию принятия решения.

Пункт «б» – определение индивидуальной стратегии принятия решения – выполняется в ходе наблюдения за человеком, который непосредственно «включен» в процесс принятия решения. Например, в ходе обсуждения с кем-либо возможности совершения им покупки туфель к выходному костюму.

Сначала мы можем наблюдать за тем, как туфли зрительно применяются к костюму.

Потом – как их достоинства обсуждаются во внутреннем диалоге (с самим собой).

В заключение – как они ощущаются телом в процессе примерки. Именно такого рода процесс может предшествовать самой примерке.

При этом важно особое внимание уделить наблюдению как за последовательностью положения глаз, так и «отрезками времени» на всем пути принятия решения, т.е. за последовательностью и «отрезками времени» пребывания глаз в визуальной, аудиальной и кинестетической зонах выбора, так как только получив полное представление об индивидуальной стратегии, можно синхронно коммуницировать в данном процессе.

Полученный навык позволяет получить дополнительные возможности:

1) для углубления взаимопонимания благодаря повышению адекватности обмениваемой информации индивидуальным особенностям партнера, в том числе для качественного определения содержания получаемой от собеседника информации, т.е. припоминаемой или придумываемой (конструируемой).

Последнее может быть использовано в случаях, когда важно сию минуту ответить себе на вопрос: «Имеет ли место то или иное событие в действительности или же оно конструируется (придумывается) партнером в процессе разговора?»;

2) для повышения продуктивности процессов воспоминания и воображения за счет использования принципа обратной связи (посредством перевода взгляда в соответствующие позиции);

3) для более эффективного владения голосом (при переходе из одной тональности в другую или изменении темпа речи на адекватные тональность и темп, присущие собеседнику) за счет перемещения глаз в позицию, соответствующую низкому, среднему или высокому тону голоса или же темпу речи;

4) для определения приоритета аргументов, соответствующих собственными модальностями тем или иным зонам выбора, в которых пребывает собеседник в процессе выработки и принятия решения, в том числе и с целью синхронного коммуницирования с ним в этом процессе.

Полученное знание об особенностях восприятия информации может быть использовано и для повышения психологического комфорта. Например, может оказаться, что у некоторых из ваших знакомых или коллег значительно преобладает какая-либо одна модальность восприятия. И тогда, если вы принимаете *визуалиста*, ему будет приятно, что вокруг прибрано, *аудиалисту* понравится неторопливая беседа, а удобное кресло оставит чувство большого удовлетворения у *кинестетика*.

Важным шагом к углублению взаимопонимания представляется рассмотрение приемов, которые обуславливают динамику общения и помогают становлению *конгруэнтного общения*, где и коммуникатор, и коммуницируемый *предельно точно и целостно передают и понимают содержание того или иного сообщения*, а также используют языковые формы, способствующие эффективной коммуникации.

Большое влияние на развитие конгруэнтного общения оказывает особенность задействованности в нем визуальных, аудиальных и кинестетических коммуникационных каналов.

Так, лица, использующие преимущественно визуальный коммуникационный канал, слово «уважаю» будут соотносить с визуальным контактом (взглядом). В то же время люди, для которых основными коммуникационными каналами являются кинестетический или аудиальный, будут гораздо больше внимания уделять кинестетическому (прикосновению) или аудиальному контакту (голосу)\*. Именно указанные обстоятельства обуславливают жалобы *кинестетиков* на то, что *аудиалисты* и *визуалисты* отличаются бесчувственностью (не дотрагиваются до них). *Визуалисты* же, в свою очередь, жалуются на то, что *аудиалисты* и *кинестетики* не обращают на них никакого внимания (не смотрят им в глаза), а *аудиалисты* – на то, что *визуалисты* и *кинестетики*

---

\* При этом голос (тон, темп) может быть, в свою очередь, использован для усиления визуального, аудиального или кинестетического каналов.

ведут себя не вполне корректно (разговаривают невнятно и, как кажется аудиалистам, пренебрежительно).

Это объясняется тем, что вербальные средства общения отражают его словесное наполнение и представляют только часть этого чрезвычайно сложного процесса, ибо помимо слов в нем, как правило, в большом объеме используются и невербальные средства, т.е. дыхание, позы, жесты, тон голоса, темп речи, взгляд и т.п.\*

Исследователи обращают внимание на тот факт, что в специфике поз, динамике их смены отчетливо проявляются психодинамические характеристики и личностные свойства человека. Поэтому психотоническая активность личности (как указывает Л. Анциферова) отчетливо выражает ее эмоционально-аффективное отношение к событиям.

Так, человеку, испытывающему напряжение в коммуникативных ситуациях, свойственно *утаивание* частей тела (прижать руки к телу, спрятать под стол ноги, прикрыть часть лица и т.п.). В случае же *доверительного отношения* к коммуникации его тело занимает спокойное положение (рука с приоткрытой ладонью чуть откинута в сторону, нога на ступеньке и т.п.). Кроме того, установлено (согласно П. Буллу), что тревожные люди (в отличие от уверенных в себе людей) больше двигают руками, реже улыбаются, их взгляды быстрее и короче. В то же время экстраверты (в отличие от интровертов) больше смеются, более пристально смотрят на собеседника и т.п. При этом женщины (в отличие от мужчин) также чаще улыбаются и смотрят на собеседника. Последнее свидетельствует о том, что некоторые характеристики невербального поведения человека (как отмечает В. Лабунская) становятся понятными только в сравнении с другим человеком (тревожный – спокойный, экстраверт – интроверт, женщина – мужчина.).

И каждое из этих коммуникативных посланий опознается и соотносится с внутренним состоянием. При этом когда *все* послания, участвующие в коммуникационном акте, *совпадают*, когда они *тождественны* друг другу, а поведение *адекватно* контексту коммуникации, тогда человек общается *конгруэнтно*, т.е. целостно\*\*.

\* Соответствующие исследования выполнили Л. Анциферова, П. Булл, Г. Калеро, В. Лабунская, Д. Ниренберг, В. Панферов, А. Пизо и др., при этом признаки, указанные в п. 39–43 табл. П. 2, характерны для жителей Европы.

\*\* В то же время конгруэнтному общению свойственна также адекватность процесса коммуникации самоощущению и самоосознанию личности в ходе общения: когда она одновременно чувствует и осознает себя, с одной стороны, собственно личностью-коммуникатором (передающим послания), с другой – личностью, к которой направлен процесс коммуникации, т.е. коммуницируемым, а с третьей – личностью, непосредственно ощущающей (отслеживающей) сам предмет общения.



Конгруэнтное общение – это оптимальное совмещение смысла *высказываемого* со смыслом, *передаваемым невербальными средствами*, и адекватно распознаваемыми по сопутствующим им признакам, в том числе и тем, которые указаны в таблице П.3.

Таблица П.3\*

Невербальные признаки	Значение невербальных признаков
1. Взгляд, направленный в треугольник «глаза – центр лба»	Проявление намерения создать деловую атмосферу
2. Взгляд, направленный в треугольник «глаза – губы»	Проявление намерения создать светскую атмосферу
3. Взгляд, направленный в треугольник «глаза – грудь»	Проявление намерения создать интимную атмосферу
4. Взгляд, направленный искоса, с приподнятыми бровями и улыбкой	Проявление намерения включиться в процесс «заигрывания»
5. Взгляд, направленный искоса, с опущенными и нахмуренными бровями или же опущенными уголками рта	Проявление подозрительности (недоверия, сомнения в искренности)
6. Глаза с расширяющимися зрачками	Проявление волнения (зрачки становятся в 4–5 раз больше обычного)
7. Преграда перед глазами (прикрыты ладонью)	Проявление усталости от общения (может восприниматься как знак превосходства)
8. Наклон головы вперед к правому плечу	Проявление внимания (эмоционального оттенка, соотносимого с прошлым опытом)
9. Наклон головы вперед к левому плечу	Проявление интереса (рационального оттенка, соотносимого с конструируемым образом)
10. Покачивание головой сверху вниз	Проявление согласия (утверждения)
11. Покачивание головой из стороны в сторону	Проявление несогласия (отрицания)
12. Пожатие плечами с одновременным показом ладоней и поднятием бровей	Проявление некомпетентности (не знаю, не понимаю)
13. Прикрытие рта сразу после высказанной фразы	Проявление неискренности**
14. Оседлание стула (спинка спереди)	Проявление осторожности в сочетании с напористостью
15. Обхват руками голени ноги, лежащей сверху, когда ноги сложены «четверкой» (лодыжка одной ноги лежит на колене другой)	Проявление фиксированности на собственном мнении (упрямства)
16. Снятие воображаемой нитки, пушинки и т.п.	Проявление смущения (неодобрения)

Продолжение

Невербальные признаки	Значение невербальных признаков
17. Пирамида (пальцы, соединенные в купол) приподнятая	Проявление уверенности (я все знаю – для человека говорящего)
18. Пирамида опущенная	Проявление уверенности (я все знаю – для человека слушающего)
19. Ладонь в ладонь за спиной	Проявление чувства превосходства (самоуверенности, власти)
20. Пощипывание ладони, вращение большими пальцами (при сцепленных ладонях), сосание или покусывание кончика ручки (карандаша и т.п.), трогание надетой цепочки, галстука	Проявление неуверенности
21. Рука, обхватывающая запястье, предплечье (за спиной)	Проявление повышенного самоконтроля
22. Руки на поясе ладонями спереди	Проявление готовности к действию (высказыванию)
23. Руки широко расставлены и опираются ладонями на стол	Проявление повышенной готовности к действию (высказыванию)
24. Руки заложены за голову (в положении сидя)	Проявление готовности к ответу (с оттенком превосходства)
25. Поправление галстука, волос, пиджака, движение головой (подбородком) вверх–вниз	Проявление желания понравиться женщине (у мужчин)
26. Вскидывание головы; поглаживание волос; жесты, поправляющие прическу; рассматривание себя; обнажение запястий; приоткрытые и влажные губы; одна нога положена под другую; медленное скрещивание и выпрямление иог; одна нога напряженно прижата к другой; покачивание туфелькой	Проявление желания понравиться мужчине (у женщин)
27. Стойка ковбоя – большие пальцы засунуты за пояс спереди или руки в карманах брюк (юбки)	Проявление сильного желания к тесному физическому контакту
28. Выпускание при курении дыма вверх	Проявление положительной оценки ситуации
29. Выпускание при курении дыма вниз	Проявление отрицательной оценки ситуации
30. Опора на «чужой» предмет (притолоку, подоконник, стол и т.п.)	Проявление притязания на территорию
31. Расслабленное положение (нога на ступеньке и т.п.)	Проявление беззаботности

Продолжение

Невербальные признаки	Значение невербальных признаков
32. Тожественные жесты	Проявление солидарности (сходство мнений, при этом доминирует инициатор жеста)
33. Угол между людьми более 90 градусов	Проявление открытости беседующих (приглашение присоединиться к беседе)
34. Угол между людьми менее 90 градусов	Проявление закрытости беседующих (от других)
35. Угловая позиция за столом	Обуславливает возникновение доброжелательных отношений
36. Позиция за столом рядом	Обуславливает возникновение доверительных отношений
37. Позиция за столом напротив	Обуславливает возникновение соревновательных отношений
38. Позиция за столом по диагонали	Обуславливает возникновение автономных (независимых) отношений
39. Расстояние между людьми до 15 см	Обуславливает возникновение физического контакта
40. Расстояние между людьми 15–45 см	Обуславливает возникновение интимного общения
41. Расстояние между людьми 45–120 см	Обуславливает возникновение личного общения
42. Расстояние между людьми 120–360 см	Обуславливает возникновение общения с малой группой
43. Расстояние между людьми от 360 см	Обуславливает возникновение публичного общения с большой аудиторией
44. Положение ладони (при рукопожатии), по отношению к ладони здоровающегося, сверху	Проявление желания доминировать
45. Положение ладони (при рукопожатии), по отношению к ладони здоровающегося, снизу	Проявление уступчивости (зависимости)
46. Положение ладони (при рукопожатии), по отношению к ладони здоровающегося, параллельно	Проявление желания (установки) соблюдать равноправие

\* В данной таблице объединены невербальные признаки. Они, наряду с признаками, характерными для основных способов восприятия информации (см. табл. П. 1), в той или иной мере дополняют послания, участвующие в процессе коммуникации.

\*\* Наряду с указанным признаком неискренность может проявляться снижением тонуса слизистой рта и горла, чему во время разговора сопутствуют частое облизывание губ, прочистка горла, прикладывание к напиткам.

Одним из приемов формирования конгруэнтного общения является

## ЦИКЛ ОБЩЕНИЯ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ,

развивающийся, как правило, в приводимой ниже последовательности.

### *1. Начало общения.*

Здесь коммуникатор в случае допущения вероятности собственной неконгруэнтности может, входя в контакт и анализируя свои текущие ощущения, своевременно почувствовать несовпадение содержания своих посланий между собой. Это дает ему возможность преодолеть неконгруэнтность в самом начале ее возникновения и, таким образом, создать предпосылки к конгруэнтному общению.

Иллюстрацией этому может служить цитата из сказки: «Когда я встречал взрослого, который казался мне разумнее и понятливее других, я показывал ему свой рисунок № 1 – я его сохранил и всегда носил с собою\*. Я хотел знать, вправду ли этот человек что-то понимает. Но все они отвечали мне: «Это шляпа». И я уже не говорил с ними ни об удавах, ни о джунглях, ни о звездах. Я примерялся к их понятиям. Я говорил с ними об игре в бридж и гольф, о политике и о галстуках. И взрослые были очень довольны, что познакомились с таким здравомыслящим человеком».

В приведенном примере коммуникатор, входя в контакт, как бы предвосхищает собственную неконгруэнтность. Примеряясь к понятиям взрослых, он тем самым создает предпосылки к конгруэнтному общению («И взрослые были очень довольны»).

### *2. Ощущения и реагирование коммуницируемого в процессе получения информации\*\*.*

Если в процессе передачи информации коммуникатор неконгруэнтен, то коммуницируемый может в корректной форме обратить его внимание на противоречивые (конфликтные) послания. Получив, таким образом, дополнительную обратную связь, коммуникатор поможет интег-

---

\* Рисунок № 1 (удав, который проглотил слона) – первая картинка, которую нарисовал персонаж философской сказки-эссе Антуана де Сент-Экзюпери «Маленький принц».

\*\* Имеются в виду ощущения коммуницируемого на базе его собственного жизненного опыта.

ризовать эти послания в тождественные (совпадающие друг с другом своим содержанием) и тем самым устранить их противоречивость (конфликтность). Например, коммуницируемый видит, как коммуникатор качает головой из стороны в сторону (табл. П.3, п. 11) и при этом утверждает, что действительно с чем-то согласен. Настоящий жест дает коммуницируемому повод для уточнения его истинного значения. Коммуницируемый может вежливо заметить: «Я слышу, как Вы сказали, что согласны, и в то же время вижу, как Вы качаете головой из стороны в сторону, как бы выражая этим свое несогласие. Я буду Вам благодарен, если Вы поможете мне разобраться, с каким пунктом Вы согласны, а с каким нет». Важным здесь является также и то, что коммуницируемый только комментирует неконгруэнтные послания. Поэтому коммуникатор воспринимает дополнительную обратную связь (комментарий) без ощущения угрозы чувству собственного достоинства.

### *3. Обобщение коммуницируемым получаемой информации.*

Обратная же связь коммуницируемого с самим собой позволяет ему, с одной стороны, адекватно воспринять получаемую им информацию, с другой – своевременно ощутить чувство смущения (дискомфорта) и осознать, что какое-то событие из собственного прошлого опыта начинает его раздражать, тревожить и мешать ему воспринимать текущий момент.

Это дает коммуницируемому возможность сразу же приступить к изучению своих ощущений, с тем чтобы определить отношение этого эпизода (ощущения) к данной коммуникации (ситуации) и в случае целесообразности тотчас установить непосредственный контакт с коммуникатором для получения дополнительной информации (обратной связи).

### *4. Ответное реагирование коммуницируемого на полученную информацию.*

Если же ответное поведение коммуницируемого неконгруэнтно, то оба – коммуникатор и коммуницируемый – могут воспользоваться возможностью прокомментировать, обсудить и глубже исследовать причины смущения (двойственности, дискомфорта), вызванного противоречивыми посланиями, и, осуществив таким образом обратную связь, помочь друг другу интегрировать эти послания в тождественные.

**Авдеев В.В.**

**A18** Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.: ил.

ISBN 5-279-02380-9

В пособии раскрывается современный подход к формированию управленческой команды. Иллюстрируется технология оптимизации использования человеческих ресурсов в управленческой и психологической практике.

Для преподавателей, аспирантов и студентов при изучении курсов «Менеджмент», «Управление предприятием», «Социология управления» и «Психология управления». Рекомендуются руководителям, менеджерам, консультантам по управлению человеческими ресурсами, специалистам, работающим в области практической психологии, а также лицам, заинтересованным в оптимизации использования личностных и жизненных ресурсов.

А 0605010201 – 103  
010(01) – 2002 77 – 2002

УДК 658.012.61(075.8)  
ББК 65.050.2я73

*Учебное пособие*

**Авдеев Василий Васильевич**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:  
ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ**

Заведующая редакцией *Н.Ф. Карпычева*  
Ведущий редактор *А.К. Бурцев*  
Художественный редактор *Г.Г. Семенова*  
Технический редактор *Т.С. Маринина*  
Корректор *Т.М. Васильева*  
Компьютерный набор *Т.Н. Помадчина*  
Компьютерная верстка *И.В. Витте*  
Оформление художника *А.А. Умуркулова*

ИБ № 4277

Подписано в печать 27.03.2002. Формат 60x88/16.  
Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Усл.п.л. 33,32.  
Уч.-изд. л. 32,43. Тираж 3000 экз. Заказ 1192. «С» 103

Издательство «Финансы и статистика»  
101000, Москва, ул. Покровка, 7  
Телефоны: (095) 925-47-08, 925-35-02. Факс (095) 925-09-57  
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>  
ГУП «Великолукская городская типография»  
Комитета по средствам массовой информации  
Псковской области,  
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12  
Тел./факс: (811-53) 3-62-95 E-mail. VTL@MART.RU