

Миронов В. В.

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДИХОТОМИЧЕСКИХ ПРИЗНАКОВ.

На основе результатов исследований рабочей группы по соционике (СПб) проводится анализ наиболее существенных дихотомических признаков в деятельности руководителя. Рассмотрена роль каждого дихотомического признака для решения практических задач.

Ключевые слова: соционика, тип информационного метаболизма, признаки Рейнина, эффективность.

В соционике давно подмечено, что определенные типы информационного метаболизма (ТИМы) быстрее и легче других добиваются успеха в определенных областях деятельности. В то же время один из постулатов соционики — «все могут все». Вопрос в том, сколько нужно затратить ресурсов, чтобы добиться успеха, играя «на чужом поле», т. е. работая по слабым функциям. Известно также, что в условиях форс-мажора, в новой обстановке, когда необходима выработка новых стереотипов, человек использует свои сильные стороны.

И если юнговский базис и модель «А» описаны достаточно полно, то с остальными дихотомическими признаками, получившими название в честь их первооткрывателя, — признаками Рейнина, ситуация достаточно туманная. Причина этому — отсутствие непротиворечивых описаний этих признаков.

В 2002 году были проведены новые эксперименты рабочей группы по соционике лаборатории междисциплинарных исследований Института Биологии и Психологии Человека, результаты которых помогли при написании этой статьи.

В соционической литературе было уже немало трудов, посвященных изучению деятельности ТИМов в определенных областях деятельности. Новые исследования позволяют иначе взглянуть на этот вопрос, дать новые версии привычных толкований.

Определимся, что такое «тип». Емкое определение ТИМа дал Г. Рейнин: «Типом я называю некую логически непротиворечивую реализацию определенного набора признаков»¹. Причем обладание признаком — это степень осознаваемости тех или иных аспектов наполнения признака. Другими словами, принцип соционики — «Нет плохих типов» — можно трансформировать в следующее высказывание: «Есть типы, действующие более эффективно в определенных условиях в силу своих конституциональных особенностей психики (лучшего осознания тех или иных аспектов информации, психических процессов, определенного рода предрасположенностей)».

В определенной части тема статьи навеяна моими типными интересами, с другой стороны, к руководителю всегда предъявлялись повышенные требования. Безусловно, именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру, но в то же время есть и общие хорошо известные необходимые качества. В данном случае руководитель — это некий абстрактный собирательный образ, обладающий совокупностью качеств, более всего необходимых для выживания возглавляемой организации во внешней среде, где под организацией понимается «группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей»².

Юнговский базис

Как уже говорилось выше, юнговский базис описан достаточно подробно, поэтому остановлюсь вкратце на наиболее важном.

¹ Рейнин Г.Р. Протокол семинара в ИБиПЧ (СПб) «Типология как объект исследования».

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998. — с. 40

Экстраверсия — интроверсия

Работа руководителя любой абстрактной организации предполагает: интенсивные контакты как с сотрудниками собственного коллектива, так и с партнерами по бизнесу, деятельность, направленную на расширение сферы влияния своей организации в том или ином виде, переработку больших объемов информации, скорость принятия решения. Другими словами, объекты и факторы внешнего мира оказывают сильнейшее влияние на деятельность руководителя.

Это позволяет сделать вывод о преимуществе экстравертной установки.

Рациональность — иррациональность

По данной дихотомии нельзя сделать однозначный вывод, поскольку преимущество этой установки восприятия зависит от условий, в которых существует объединенная группа людей. В стабильных условиях более эффективна рациональная установка сознания, в быстроменяющихся — иррациональная установка сознания. Плюсом рациональности является стремление планировать свою деятельность, это предполагает определенную четкую последовательность в действиях. Эта же — является и слабое место рациональности, так как в быстроменяющейся ситуации четко прослеживается «замедленная» реакция рационалов на изменения обстоятельств, поскольку последние склонны придерживаться выработанного плана в процессе выполнения некоего дела.

С иррациональностью все обстоит ровно наоборот. В стабильных, прогнозируемых условиях развития событий иррационалы не могут проявить себя в полной мере. Без резких, внезапных поворотов судьбы, жизнь становится скучна и не интересна.

Хотя с учетом специфики нашей страны торг, как говорится, не уместен.

Логика — этика

В соционических работах не единожды говорилось об ориентации этических типов на отношения в коллективе. Тогда как руководитель должен быть ориентирован на объективные законы рынка, на эффективную организацию работы.

Безусловно, умение наладить в коллективе отношения, быть чутким и внимательным к своим подчиненным, умение взбодрить и поднять эмоциональный настрой — важные качества, но все же на первое место выходят интересы дела. Одним словом, «Платон мне друг...», а приоритет логики представляется достаточно явным.

Интуиция — сенсорика

Так же, как в дихотомии рациональность-иррациональность, в паре интуиция-сенсорика нельзя выделить четкий приоритет одного из полюсов. Хотя умение подчинить себе других людей, продалить свою точку зрения, — качества, исключительно важные для лидера, все же можно говорить о ситуационном предпочтении интуиции или сенсорики, если рассматривать их в контексте восприятия материальной или нематериальной части мира.

Так, один вид бизнеса строится на оригинальной идее, четком видении перспектив своего дела, другой — на умении грамотно использовать материальные ресурсы, крепко стоять на ногах. В каких-то ситуациях важно умение спрогнозировать ситуацию, ощущение момента времени, наилучшим образом подходящего для того или иного действия, в каких-то — создание комфортных условий работы для своих сотрудников.

Оставшиеся признаки можно разделить на две неравные группы. Одна часть — признаки, которые не играют существенной роли в бизнесе, другая — напротив, важна. К первой группе можно отнести такие дихотомии, как статика-динамика, описывающие состояния, либо процессы и действия; эмотивность-конструктивность, один из аспектов которых описывает предпочтительность способа контакта; квестимность-деклатимность, отвечающие

за «побуждения к коммуникации»³. На рассмотрении другой группы остановимся более подробно.

Неюнговские признаки

Аристократия — демократия

Этот признак не влияет напрямую на эффективность управления, но влияет опосредованно на деятельность фирмы через стиль управления. «Аристократы» склонны к более жестким иерархическим структурам, где каждый сотрудник играет четко отведенную роль, регламентированную различными правилами, кодексами, уставами и пр. Уважение, как и карьерный рост, обеспечивается преданностью организации.

«Демократы» склонны к более гибким управленческим структурам, где поощряется инициативность, проявление индивидуализма, а уважение заслуживается благодаря личным качествам, а не статусу в организации. Этим же обеспечивается продвижение по служебной лестнице.

Чем «мягче» конкурентная среда, тем «демократичнее» должен быть стиль управления, и наоборот.

Процесс — результат

Из наполнения этих признаков для бизнеса наибольшее значение имеют два положения: первый — погруженность в процесс выполняемого дела или наблюдение и контроль над процессом со стороны, второй — умение вести несколько процессов одновременно.

Управление в менеджменте «рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий». Эти действия называют управленческими функциями, «каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс»⁴. Таким образом, управление представляет собой несколько параллельных процессов, с чем согласно итогам исследований лучше справляются «результатеры».

Восприятие «результатера» позволяет ему более свободно управлять несколькими процессами, четко отслеживая начало и конец выполняемого дела. Причем в отличие от «эволюторов» «инволюторы» нуждаются в промежуточных результатах выполняемого дела, так как в противном случае теряют ориентацию в стадиях процесса.

Это позволяет отсекал на ранних этапах нерезультативные начинания, процессы, не приносящие желаемого эффекта, помогает контролировать скорость выполнения процесса, четко отслеживать факторы, влияющие на результативность, манипулировать ими.

Попробуем рассмотреть этот вопрос с другой точки зрения. Результативность любого дела обуславливают четыре составляющих: задача, ответственные лица, сроки выполнения, контроль.

У «процессоров» из-за отсутствия четкого осознания стадий процесса в первую очередь страдают сроки выполнения, а вслед за ними и контроль. Зачастую он становится несвоевременным. Неверный расчет сроков выполнения, точнее, их необязательное выполнение, не дает возможности верно расставить точки сверки промежуточных результатов, что в свою очередь не позволяет корректно оценить объемы выполненных работ, реальные трудовые затраты, необходимые дополнительные вложения для ускорения процесса выполнения поставленной задачи и т. д.

Выполнение дела затягивается, его окончание зачастую откладывается или определено нечетко. В условиях конкуренции, где фактор времени — важная составляющая успеха, при прочих равных, это ведет к поражению.

³ Мальская Е. «Признаки Рейнина: черновые выводы по итогам исследований рабочей группы лаборатории междисциплинарных исследований. ИбиПЧ»

⁴ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998. — С. 82

Из-за дискомфорта выхода из текущего процесса «эволюторы» сталкиваются с трудностями в принятии решения о сворачивании текущего дела либо о начале нового.

В качестве примера можно привести знаменитое горбачевское «процесс пошел» и «главное начать», которые так и не принесли результативного окончания перестройки, напротив, мы могли наблюдать затягивание процесса реформирования.

Приведенный анализ позволяет сделать вывод о существенном преимуществе руководителя—«результатера» над руководителем—«процессором».

Беспечные — предусмотрительные

Основное различие между носителями этих признаков — это выработка для каждой задачи своего алгоритма решения в рамках поставленного вопроса и использование уже когда-либо выработанного алгоритма решения подобных задач в контексте обстоятельств.

В ходе экспериментов рабочей группы было получено совершенно четкое соотношение скорости поиска решения с этими признаками. «Беспечные» эффективно решали задачи в условиях цейтнота, «предусмотрительным» из-за просмотра всей «базы данных» готовых решений требуется времени значительно больше. При этом еще раз необходимо отметить, что решение вопроса у «предусмотрительных» выходит далеко за рамки изначально поставленных условий.

Что это дает на практике?

Решение вопроса «предусмотрительными» выглядит более продуманным, учитывающим иные, не связанные с задачей обстоятельства. Подобный подход необходим при организации нового дела, нового направления, при обсуждении крупных стратегических задач.

При решении менее жизненно важных проблем, а также в условиях недостаточного временного ресурса более выигрышным выглядит признак «беспечность».

Несмотря на то, что решения «предусмотрительных» кажутся более экономичными, а решения «беспечных» более затратны, тем не менее это дает определенные плюсы. Решения «беспечных» более локализованы, поэтому лучше учитывают специфику данной конкретной задачи. Это может оказаться существенным фактором, учитывая, что совершенно идентичных условий при решении, казалось бы, одинаковых задач не бывает.

Таким образом, наибольшая эффективность этих признаков выглядит вроде бы опять ситуативно.

Возможно, что признак «беспечность» лучше подходит для решения тактических задач, признак «предусмотрительность» — для стратегических задач. Если рассматривать эту дихотомию с такой точки зрения, то более предпочтительным в «арсенале» руководителя выглядит наличие «предусмотрительности». Впрочем, о дихотомии тактика-стратегия чуть ниже.

Позитивизм — негативизм

«Позитивист» видит и лучше осознает саму ситуацию, «негативист» воспринимает «фон» ситуации. Поэтому для «негативиста» более характерно, описывая ситуацию, называть то, что не относится к описываемому объекту.

Например, на вопрос: «Как ты будешь развлекаться?» «негативист» отвечает: «В ресторан я не пойду, в казино я не пойду», — другими словами, интересны те объекты, которые не перечислены.

Почему видение того, чего в ситуации нет или не хватает, подается «негативистами» или, точнее, воспринимается «позитивистами» зачастую как отрицательное развитие ситуации, не совсем понятно.

Я слышал такое объяснение этого признака. Воображая всевозможные негативные варианты развития событий, «негативист» тем самым облегчает их восприятие в случае, если они действительно наступают. То есть наступившая ситуация была осознана тогда, когда она была гипотетически возможной.

Так или иначе, лучше осознавая негативные образы, «негативисты» настроены на избежание возможных опасностей и лучше к ним подготовлены. В то же время, не всегда эти представляемые опасности реальны или их последствия столь значительны. Воображение мнимых угроз нередко воздерживает «негативиста» от каких-то действий. (Даже самый «смелый» тип — СЛЭ нередко рисует себе апокалиптические картины, хотя, вероятно, СЛЭ это наоборот, подвигает на решительные действия).

«Позитивист» же из-за меньшей осознанности возможных грозящих опасностей предпринимает достаточно рискованные шаги, которые могут потерпеть крах из-за неучтенных обстоятельств. (Так, другой черный сенсор — СЭЭ склонен к таким рискованным авантюрам, на которые представитель другого ТИМа, рассуждающий более осмотрительно, никогда бы не пошел).

Думается, что «позитивист» более эффективен в качестве генератора идей, и поступков, «негативист» — в качестве корректора «позитивиста».

Косвенных ссылок на это в соционической литературе достаточно много. Например, в описаниях типов у В. Стратиевской. Возможно, именно программа коррекции определяет то, что в дуальной диаде один является «позитивистом», а другой — «негативистом». А в книге В. Мегедь и А. Овчарова «Характеры и отношения» третья квадра описывается следующим образом: «Экспериментатор предлагает новые методы для реализации общей программы квадры. Критик является корректором и совершенствователем этих программ. Политик организует практическую реализацию кадровой программы. Хранитель является лучшим доводчиком практической реализации»⁵.

Исходя из вышесказанного, «позитивизм» более предпочтителен для руководителя.

Веселые — серьезные (субъективисты — объективисты)

Этические аспекты этой дихотомии не имеют существенного значения, а логические — представляются более ценными.

Основное различие по этому признаку — суждения о верных и неверных действиях.

«Субъективисты» считают, что у каждого могут быть свои критерии правильности, которые определяются некой концепцией. Если «субъективисту» говорится о том, что нужно предпринять более эффективные шаги, то в ответ он, скорее всего, попытается сначала «сверить часы». И если «факты будут противоречить теории, то горе фактам».

«Объективист» считает, что правильность или неправильность действий определяется оптимальностью, целесообразностью, и здравым смыслом.

Из диалога СЛЭ с ИЛИ:

— Ты делаешь это слишком медленно, это не рационально.

— Я знаю, как надо делать, это оптимально.

— Нет, раз медленно, значит, не оптимально.

По собственным наблюдениям знаю, что такая картина не редкость. Чтобы убедить «субъективиста» в ошибочности его мнения, необходимо доказать ошибочность его концепции либо перестроить эту концепцию, что порой бывает чрезвычайно сложно, особенно в случаях с творческими белыми логиками. Для того чтобы убедить «объективиста» в ошибочности его действий, необходимо показать более эффективный (менее затратный) способ действий.

Отсюда частые конфликты «объективистов» и «субъективистов» на почве сотрудничества, работы над общим делом. «Субъективист»-руководитель задает схему работы, зачастую не приспособленную, не адаптированную к окружающей действительности. «Объективист»-руководитель изначально будет учитывать общие объективные закономерности.

Так, например, СЛЭ будет разрабатывать абстрактную схему работы и затем укладывать в ее «прокрустово ложе» своих подчиненных, СЭЭ будет отталкиваться от того, как реально будут себя вести люди, и на этих принципах строить работу.

⁵ Мегедь В., Овчаров А. «Характеры и отношения». — М.: Армада-пресс, 2002. — с. 139

Поскольку для «объективиста» более ценным является опыт, как общеизвестный, так и свой собственный, а не теоретические построения, то и объяснять план работы он будет на конкретных примерах, что понятно для всех типов.

Если руководитель может доходчиво объяснить подчиненному его задачу, — «что надо делать» и «для чего», у подчиненного существенно повышается мотивация труда, а, следовательно, и производительность. И, наоборот, «если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей, они, вероятно, не будут работать эффективно»⁶.

Итак, более предпочтительным для подчиненных, а значит и для всего дела, является руководитель-«объективист».

Уступчивые — упрямые

Главное отличие по этому признаку в ценностях: ресурсы — у «уступчивых», интересы — у «упрямых».

«Уступчивый» готов поступиться интересом, но ревностно относится к своим ресурсам. Потому что, растратив некий предельно допустимый минимум ресурсов, «уступчивый» становится «нежизнеспособным». Интересы «уступчивого» подчинены его возможностям. «Уступчивый» руководитель необходим тогда, когда ресурсы сильно ограничены или необходимо их аккумуляция, что характерно для начального периода существования организации. В дальнейшем оберегание ресурсов может обернуться недополученными прибылями, вплоть до проигрыша в борьбе за рынки сбыта. Возможно, что этот признак обуславливает «жадность» некоторых руководителей в несущественных, на первый взгляд, вопросах.

«Упрямые» склонны более жестко отстаивать свои интересы и, с этой точки зрения, безусловно, более полезны для организации в качестве первого лица. Если «упрямый» положил на что-то «глаз», то, скорее всего, это «что-то» он не упустит. Ресурсы для этого будут изыскиваться, подтягиваться, одалживаться и т. д., что также очень важно с точки зрения развития организации. Под ресурсами следует понимать не только финансовые — деньги, но и материальные — помещения, оргтехника, транспорт и пр., людские — в виде работников, связей с нужными людьми, временные и т. д. «Упрямые» активно оперируют любыми доступными ресурсами, умело перебрасывая их на необходимый участок.

Так, один СЭЭ, желая победить конкурентов, задействовал все имеющиеся ресурсы, начав с перехода на поле противника, — с розницы на опт, продолжил перекрыванием ассортимента позиций через давление на производителей, запугиванием налоговыми проверками, а закончил выдвижением себя в депутаты по нужному округу. Часть из этих мер носила явно демонстрационный характер, но в итоге — конкуренты сдались.

Однако следует учитывать, что «упрямый» в пылу борьбы за интересы может остаться без ресурсов, следуя поговорке «широко шагаешь, штаны порвешь», и довести фирму до банкротства.

Тем не менее, «упрямый» руководитель, как было сказано выше, в большинстве случаев будет более полезен, чем руководитель «уступчивый».

Перечисленные выше признаки являлись более или менее важными для успешной деятельности руководителя, в одних более четко виден приоритет, в других — неопределенно. Но если обратить внимание, что среди всех 16 типов в среде руководителей львиная доля приходится на четыре типа: ЭИЭ, СЛЭ, СЭЭ и ЛИЭ, а объединяют эти четыре типа только два признака — тактика-стратегия и решительность-рассудительность, то априори будем считать эти два признака наиболее важными в багаже лидера.

⁶ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998. — с. 115

Тактика-стратегия

У любой организации есть своя цель. Цель, для которой существует организация. Эта не та цель, которая декларируется в российском законодательстве, как получение прибыли. Цель любой организации — создание своего потребителя или миссия фирмы. Но это главная цель — вектор движения, направление развития фирмы, которая задает критерии целей на перспективу с различными сроками.

Что главное в этом признаке для руководителя? «Стратег» ориентирован на цель «кто куда, а мы все прямо, через лес на свет костра», — «тактик» на путь, «и каждый пошел своею дорогой, а поезд пошел своей». Это не значит, что тактик не может ставить целей, — может. Но ставить несколько целей, сопоставляя их и возводя в иерархическую систему, может только стратег.

Еще одно важное отличие «тактика» от «стратега» в том, что «стратег» входит в ситуацию с четким осознанием, что он должен получить на выходе.

Все решения, производимые и проводимые руководителем, так или иначе, влияют на достижение организацией своих целей. Поэтому, безусловно, первое лицо должно осознавать, какие изменения повлекут за собой те или иные управленческие решения и будут ли эти изменения отвечать поставленным целям. Что значительно легче делать стратегию.

Вследствие того, что в контактном блоке у стратегов интуиция, оперирование временными интервалами происходит легче. Возможно, это обстоятельство определяет то, что цели стратегов в большинстве своем долгосрочны. Более того, «стратег» четко осознает, насколько он продвинулся в достижении своей цели. А если он еще и «решительный стратег», то в случае необходимости готов к более решительным мерам, шагам.

Лидер, бесспорно, должен четко осознавать, куда он ведет свой коллектив. Таким образом, необходимость стратегии в управленческой деятельности несомненна.

Решительность — рассудительность

По данному признаку наиболее интересны следующие выводы.

Для «рассудительных» более ценен подготовительный этап к действию, который включает сбор информации, обдумывание, обмен мнениями. Момент принятия решения не отслеживается, само выполнение действия не ценится. Для «решительных» более ценен этап выполнения принятого решения, а момент принятия решения фиксируется и осознается.

На практике это выливается у «рассудительных» в долгие раздумья и многочисленные обсуждения, как и что надо делать. Принятое решение не обязательно будет претворяться в жизнь. Если мы имеем «рассудительного субъективиста», то в крайних случаях можем получить вариант «прозаседавшегося». У «решительных» обратная картина, нормой является постулат «чего рассуждать, делать надо».

Второй, не менее важный вывод состоит в том, что для «решительных» более свойственно состояние мобилизации, а для «рассудительных» состояние расслабленности, релаксации. Когда мы говорим о мобилизации, то под этим для каждого типа могут подразумеваться разные вещи: для одного — нужная настрой, для другого — концентрация внимания, для третьего — напряжение физических сил, для четвертого — напряжение сил моральных, может быть, что-то еще, а может быть, все вместе. Косвенные ссылки на это можно увидеть в разных источниках.

Даже недомогая, «решительные» по возможности не расслабляются, особенно это характерно для черных сенсоров. На рисунках СЭЭ и СЛЭ как пишут Кочубеева Л. и Стоялова М., «поза обычно не расслаблена — похоже, что болезнь оборачивается мучением от бездействия». И далее, «ЛСИ часто изображает борьбу со своим состоянием: раненое животное пытается подняться, ползти»⁷. Поэтому столь мучительно переживают свою хворь ЭИЭ и ЛИЭ, для которых потеря обычного состояния усугубляется болевой белой сенсорной

⁷ Кочубеева Л. Стоялова М. Применение проективной рисуночной методики «Несуществующее животное» для определения ТИМ // Соционика, ментология и психология личности. 2002. — № 6. — с. 11

кой. В то же время СЛИ известен как «ленивый мастер», а для СЭИ нет ничего лучше, чем уютно свернуться калачиком и ничего не делать.

«Рассудительным» приходится прикладывать усилия, чтобы мобилизоваться, «решительным» — чтобы расслабиться.

«Решительный» способен довольно длительное время поддерживать себя в нужном состоянии. Мобилизация происходит таким образом, чтобы сохранить это состояние на всю продолжительность выполняемого дела. «Решительный» также способен перенаправлять неиспользованные внутренние ресурсы (эффект от мобилизации) на другие дела.

Учитывая все это, получаем следующий поведенческий паттерн. «Рассудительные», взвесив все и рассудив, склонны считать, что дело практически сделано, его надо «перекурить», а еще лучше — попить чаю. «Решительные», приняв решение, только в этот момент осознают собственную мобилизацию и направляют все «силы» на выполнение задачи.

В рамках одного дела у «решительного», скорее всего, будет один цикл принятия решения (одно решение), и мобилизуется он на все дело целиком. У «рассудительного» таких циклов несколько, мобилизуется «рассудительный» на каждый шаг в рамках одного дела. Принятое решение можно переобсудить, переобдумать, собрать еще дополнительную информацию, поменять свое решение или отложить его.

По всей видимости, признак «решительность» дает преимущества в состоянии противоборства, конфронтации, что важно в условиях конкуренции. В чем они могут выражаться? Постоянная концентрация позволяет не тратить время на лишние циклы мобилизации-расслабления. Его просто может не быть, особенно, когда нужно поддерживать состояние «боеготовности», характерное для второй квадры. Это позволяет работать в полную силу постоянно (поскольку концентрация сил всегда чуть больше, чем необходимо), что невозможно в период перехода из состояния расслабленности в состояние мобилизации, и наоборот.

Чем «расплачивается» «решительный» за свою «постоянную готовность», предстоит еще выяснить. Но если помните, клич пионеров звучал именно в таком ключе. «К борьбе за дело коммунистической партии будьте готовы!», — и ответ, — «Всегда готовы!»

В любом случае, в ситуации противостояния «решительные» имеют определенные преимущества перед «рассудительными».

Как мы видим, ни один тип не обладает всей совокупностью «нужных» признаков, в противном случае мы получили бы явное доминирование этого типа в соционе. Это только усиливает конкурентность между типами за лидерство и еще раз показывает ситуативность «необходимого» набора «нужных» качеств в любом деле на любом месте.

Л и т е р а т у р а :

1. *Аугустинавичюте А.* Теория признаков Рейнина. Очерк по соционике // Соционика, ментология и психология личности. 1998. — №№ 1-6.
2. *Кочубеева Л., Стоялова М.* Применение проективной рисуночной методики «Несуществующее животное» для определения ТИМ // Соционика, ментология и психология личности. — 2002. — № 6. — С. 5–18.
3. *Мегедь В., Овчаров А.* Характеры и отношения. — М.: Армада-пресс, 2002. — 800 с.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
5. *Рейнин Г. Р.* Типология К. Юнга как математический объект. Основные результаты // Соционика, ментология и психология личности. — 1996. — № 6.
6. *Рейнин Г. Р.* Группа биполярных признаков в типологии К. Юнга // Соционика, ментология и психология личности. — 1996. — № 6.
7. *Стратиевская В.* Как сделать так, чтобы мы не расставались: руководство по поиску спутника жизни. — М.: ИД МСП, 1994. — 496 с.

Статья поступила в редакцию 26.01.2003 г.