

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.35

«ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩАЯ КОМАНДА ЛИДЕРОВ»: ПРОБЛЕМА, ПОДХОДЫ, ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ

© 2022 г. А.К. Дроздовский

*Кандидат психологических наук, специалист,
Центр спортивной подготовки сборных команд России; г. Москва
E-mail: drozd53@bk.ru*

Команды, командообразование, типы участников (лидеров), способы диагностики — вопросы, которые в последние годы становятся доминирующими темами в работах ученых и практиков. Проблема команд и их формирования актуальна в разных сферах производственной и проектной деятельности, спорта, силовых структур. Вместе с тем, предлагаемые учеными и практиками варианты подбора участников, методы диагностики их личностных и деловых свойств остаются далеко не совершенными. На примере разработки автора одной из популярных концепций (И.К. Адизеса) рассматриваются основные «болезненные точки» обсуждаемой проблемы. Показано, что ни типологии, ни критерии, ни способы диагностики личностных и деловых свойств кандидатов и участников команд не являются надежными и валидными. Предлагаемая авторская концепция подхода к решению проблемы команд, командообразования, выделения типов участников (лидеров), принципов и методов диагностики на основе свойств нервной системы (СНС), измеряемых экспресс-методиками Е.П. Ильина, может быть эффективной и рассматриваться как альтернативная типичным, представленным в научной литературе. Особенность авторского подхода заключается в определении у субъекта, являющегося кандидатом на включение во взаимодополняющую команду лидеров, его индивидуального типологического комплекса СНС (в виде цифрового нейрокода), сопоставляемого с нейрокодами, заданными для каждого из выделенных типов менеджера (лидера). Цифровые нейрокоды лидеров представлены в формулах для четырех команд, формируемых с учетом актуальных задач и временного аспекта жизненного цикла развития и функционирования организации. В статье отмечается, что авторский подход может быть реализован в полевых условиях мобильными

устройствами, обеспечивающих оперативность процедур исследования и получения данных о психофизиологических и психологических характеристиках претендентов на должности топ-менеджера.

Ключевые слова: свойства нервной системы, типы менеджеров, психологические типы, взаимодополняющая команда лидеров.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В ряде научных публикаций обсуждаются различные подходы к процессу командообразования в разных сферах производственной и проектной деятельности: теоретические модели формирования и развития команд (Семина, Федотова, 2019; Осмоловская, 2019; Семина, 2020), этапы их построения (Иващенко, 2018), формирование команд с учетом управленческих ролей (Гребенникова и др., 2020), вопросы стратегического управления командами (Глушченко, 2020), функционирования команд в современных условиях (Муха, Василенко, 2017). Общей особенностью перечисленных работ является их дистанцирование от реальной практики, недооценка особенностей и возможностей диагностики в полевых условиях кандидатов в команды, оценки их реальной эффективности, стадий эволюции и пр. Скорее, это типичная ситуация для многих научных и практических проблем, обсуждаемых в современной психологии. Можно согласиться с констатациями В.А. Толочка: «Размышляя о действительно актуальном для современной психологии труда, нельзя не видеть вопиющего разрыва академической психологии с практикой, отсутствие связей и интеграции с другими смежными дисциплинами, невнимание и неиспользование ценного опыта, накопленного и накапливаемого в других сферах познания и деятельности» (Толочек, 2018, с. 178). Среди представленных в литературе подходов к формированию команд выделяются исследования Р.М. Белбина, который предполагает построение команды при оптимальном распределении ролей между ее членами (Белбин, 2009). В содержательно близких работах И.К. Адизес предложил ролевую модель команды топ-менеджеров с учетом жизненного цикла

организации и временного аспекта в ее развитии (Адизес, 2015, 2021). Другими исследователями описаны специфические свойствами команд без жесткой структуры подчинения (Ермолаева, Кокуева, Погодина, 2020), к числу которых относятся: интеграция интеллектуальных и личностных ресурсов, отсутствие группового давления, нахождение и использование внутренних резервов, без обращения к административным методам управления. В указанной работе также отмечалось, что процесс командообразования должен строиться на основе анализа компетенций и ролей каждого члена команды, их интеграции в совместную работу. Однако в представленных выше работах не предложены инструментальные способы диагностики и формирования взаимодополняющей команды лидеров, не рассматриваются индивидуальные психофизиологические показатели, обуславливающие психологические особенности ее членов. Общей «проблемой» названных и других работ является их чрезмерное абстрагирование от множества реальных условий функционирования организаций, деятельности и жизнедеятельности людей в них. К последним можно относить формирование разных неформальных и внеформальных структур, групповых норм, дополняющих социальных диад (лидер-ведомый и др.), «психологических ниш» — особых группировок людей в масштабе рабочих групп, организации в целом, специализаций (Толочек, 2017, 2019).

Понятие «взаимодополняющая команда лидеров» рассматривается нами в парадигме, заданной И.К. Адизесом, основная идея которой, заключается в том, что «...для обеспечения надлежащего уровня управления организация должна выполнять основные функции: (P)roducing results — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее эффективность, (A)dministering — администрирование, обеспечивающее производительность, (E)ntrepreneuring — предпринимательство, с помощью которого происходит управление изменениями, (I)ntegrating — интеграция, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной

перспективе» (Адизес, 2015, с. 19). В соответствии с перечисленными функциями, И.К. Адизес выделяет четыре типа менеджеров (Р, А, Е, I-типы), призванных обеспечивать надлежащий уровень управления организацией: «Особенность высшего менеджмента в том, что он требует разнообразных способностей и, что самое главное, разных характеров. Он требует способности анализировать, думать, взвешивать альтернативы (А) и согласовывать противоположные точки зрения (I). Помимо этого, он требует способности к быстрым и решительным действиям (Р), предприимчивости и интуитивной смелости (Е). Он требует умения непринужденно обращаться к абстрактным идеям и понятиями (Е), цифрами и расчетами (А). Кроме того, он требует понимания людей, чуткости, эмпатии, глубокого интереса и уважения к людям (I)» (там же, с. 67). Но возникает закономерный вопрос, а какими инструментами предлагает пользоваться И.К. Адизес с целью сформировать взаимодополняющую команду лидеров? Вот что он пишет по этому поводу: «...предлагаемая теория вооружает вас инструментами, которые можно с равным успехом использовать для того, чтобы выявить надлежащий и неправильный менеджмент, проанализировать стили лидерства или прогнозировать поведенческие реакции. Кроме того, эта теория позволяет давать рекомендации, касающиеся развития организации, подготовки и подбора персонала, обмена информацией и вознаграждений. Все это позволяет организациям достигать поставленных целей с наименьшими затратами сил и средств» (Адизес, 2015, с. 24). Однако, анализ публикаций И.К. Адизеса показывает, что, несмотря на декларативные заявления, исследователь не разработал и не имеет в своем распоряжении научно обоснованных методик и соответствующего инструментария для объективного определения, к какому из Р, А, Е, I- типов менеджера следует относить того или иного специалиста, претендующего на работу или уже работающего в данной организации. Примечательно, что для оценки стиля менеджмента И.К. Адизес разработал «Вопросник Адизеса» (Adizes Management Style Indicator Questionnaire). Но при

этом он пишет, что «... тестирование — это административный, бюрократический, механистический метод узнавания людей; иными словами, он совершенно ошибочный. Какой же способ можно считать хотя бы приблизительно верный?» (Адизес, 2015, с. 164). И тут же отвечает на свой вопрос: «Попробуйте понять, что собой представляют эти люди и как они себя ведут. *Почувствуйте их* (выделено автором — А.Д.). Наблюдайте за ними, прислушивайтесь к ним, общайтесь с ними, и, если кто-то понял вас неправильно, значит, вы ошиблись, определяя его стиль, и должны применить иной подход» (там же, с. 164). Или еще пример рекомендаций Адизеса по выявлению Р, А, Е, I-типов менеджера: «Если вы проводите собеседование при приеме на работу, но по каким-либо причинам не можете предложить соискателю тест, есть прием, который позволит вам прояснить ситуацию. Скажите претенденту, что он может задать вам десять вопросов о своей будущей работе — не девять или одиннадцать, а ровно десять. На все вопросы вы дадите исчерпывающий ответ, и таким образом он получит всю необходимую информацию, чтобы решить, подходит ли ему данная работа. ... Последовательность и количество вопросов (Р), (А), (Е), (I)-типа дадут вам приблизительное представление о стиле претендента» (там же, с. 165).

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можно заключить, что И.К. Адизес, для выявления своеобразия четырех типов топ-менеджера и формирования эффективной и результативной команды, предлагает использовать: методы наблюдения, интервьюирование, а также тест-опросник собственной разработки. Полагаем, что такой подход к решению вопросов командообразования, являясь эмпирическим, не может характеризоваться как научно обоснованный, поскольку, выводы того или иного эксперта о предрасположенности индивида к одному из Р, А, Е, I-типов менеджера могут быть субъективными, возможно, даже предвзятыми, в зависимости от личностных качеств и квалификации самого эксперта. С другой стороны, перечисленные методы формирования взаимодополняющей команды лидеров,

предложенные И.К. Адизесом, имеют право на применение, но только выводы, полученные с их помощью должны быть подтверждены другими методами, например, инструментальными. К последним относятся двигательные экспресс-методики Е.П. Ильина для измерения свойств нервной системы человека (Ильин, 2001). Это, как представляется, позволит компенсировать недостатки эмпирического подхода И.К. Адизеса к формированию взаимодополняющей команды лидеров.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ (ПО К.Г. ЮНГУ) И ИХ СВЯЗЬ С ТИПАМИ МЕНЕДЖЕРА (ПО И.К. АДИЗЕСУ)

Если обратиться к представлениям И.К. Адизеса о Р, А, Е, I-типах менеджера, сформулированных в его теории командообразования, и, одновременно, к теории К.Г. Юнга о психологических типах, то можно заметить, что оба выделяют близкие по смыслу четыре психологических типа, где Адизес рассматривает их в узком, производственном, Юнг — в более широком, культурном контексте. И здесь целесообразно сослаться на следующее высказывание самого И. К. Адизеса: «...после выхода в свет моей первой книги я обнаружил, что четыре описанных в ней стиля менеджмента очень близки к четырем типам личности Карла Юнга» (Адизес, 2015, с. 164). Однако, в своих публикациях Адизес больше не обращается к вопросу о близости типов менеджера к типологии К.Г. Юнга и не раскрывает сущность обнаруженной им связи производственных функций, характерных для каждого из Р, А, Е, I-типов менеджера, с четырьмя выделенными К.Г. Юнгом психическими функциями: мышление, ощущение (восприятие), чувство, интуиция (Юнг, 1995). Известный исследователь юнгианской психологии Д. Шарп так представляет основные психические функции: «К какому типу принадлежит тот или иной человек становится более очевидным и ясным только в связи с одной из четырех функций, каждая из которых имеет свою собственную область компетентности (существования, действия). Функция *мышления* относится к когнитивной познавательной мысли, *ощущение* есть восприятие с помощью органов чувств, *чувство* есть функция субъективного суждения и

оценки, а *интуиция* относится к восприятию с помощью бессознательного (т.е., чувствительностью к бессознательным содержаниям)» (Шарп, 2020, с. 12-13).

На основе достаточно подробных личностных и деловых характеристик, представленных в публикациях И.К. Адизеса для Р, А, Е, I-типов менеджера, можно сделать определенный вывод: психическая функция, первичная, доминирующая у Р-типа — *ощущение* (S); у А-типа — *мышление* (Т); у Е-типа — *интуиция* (N); у I-типа — *чувство* (F). Обратим внимание и на тот существенный факт, что, согласно теории психологических типов Юнга, мышление и чувство являются *рациональными*, ощущение и интуиция — *иррациональными*. Например, Д. Шарп так их характеризует: «Мышление и чувство являются функциями рациональными, поскольку решающее влияние на них оказывает момент размышления, рефлексии. ... Иррациональные же функции суть те, целью которых является чистое восприятие, таковы интуиция и ощущение, потому что они должны для достижения полного восприятия всего совершающегося как можно более отрешиться от всего рационального...» (Шарп, 2020, с. 222). С учетом вышеизложенного, нами принято, что Р-тип и Е-тип менеджера характеризуются иррациональным первичными, доминирующими функциями, соответственно, *ощущением* (S) и *интуицией* (N), А-тип и I-тип — рациональными первичными, доминирующими функциями, соответственно, *мышлением* (Т) и *чувством* (F). Отметим, что как тесты-опросники последователей К.Г. Юнга: Индикатор типов Майерс-Бриггс (МВТИ) (Майерс, 2012), Опросник Кейрси (Кейрси, 2012), так и Вопросник Адизеса для выявления менеджеров Р, А, Е, I-типов, создавались эмпирическим путем, не были подтверждены экспериментальными исследованиями на основе иных, например, инструментальных методик, что могло бы обеспечить объективность в определении как психологических типов, так и типов менеджера. Возможность инструментального определения у индивида выраженности четырех психических функций (восприятие, интуиция, мышление, чувство) на основе свойств

нервной системы (далее, сокращ. — СНС), измеряемых двигательными экспресс-методиками Е.П. Ильина, была подтверждена в экспериментальным путем (Дроздовский, 2008). В другом исследовании была показана связь психологических типов (типы — по И.Б. Майерс и Д. Кейрси) с типологическими комплексами (ТК) СНС, которые также определялись методиками Ильина (Дроздовский, 2018).

СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИХ КОМАНД ЛИДЕРОВ НА ОСНОВЕ ИХ СВОЙСТВ НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ

Проблему выявления менеджеров Р, А, Е, I-типов с лидерскими задатками для формирования взаимодополняющих команд (команда — по И.К. Адизесу) нами предлагается решать на основе их СНС, измеряемых двигательными экспресс-методиками Е.П. Ильина. Как известно, методики Ильина позволяют определять выраженность следующих СНС: «силу» нервной системы; «подвижность» нервных процессов; «уравновешенность» — «внешний» и «внутренний» балансы процессов возбуждения и торможения по их величине (Ильин, 2001). В экспериментальных исследованиях, осуществленных Е.П. Ильиным и его учениками, было выявлено, что лидерские задатки в значительной степени обуславливаются выраженностью свойства «сила» нервной системы: чем сильнее нервная система у человека, тем значительнее у него проявляется склонность к лидерству, особенно, в напряженных ситуациях деятельности (Ильин, 2001, 2017). Известно также, что сильной нервной системой обладают представители сложных и ответственных профессий, например: операторы атомных станций, наиболее успешные по результатам учений в обстановке условных аварий (Матвеев, 1965; Гуревич, 1970); бойцы военного спецподразделения (Дроздовский, 2018); авиадиспетчеры с большим стажем безаварийной работы (Дроздовский, 2021). На основе экспериментальных исследований были выявлены ТК СНС, обуславливающие выраженность ряда психологических феноменов: *терпеливость, упорство, смелость, решительность* (Ильин, 2001). Особенностью этих ТК СНС является то, что в их состав входит сильная нервная система. Отметим, что далее, для

удобства, составы ТК СНС будут представлены в виде цифровых нейродинамических кодов (сокращ. — нейрокоды). Необходимость и обоснованность использования цифровых нейрокодов была отмечена в известных публикациях (Дроздовский, 2008, 2018).

Целесообразно здесь обратить внимание на два момента, существенных при формировании взаимодополняющих команд лидеров. Во-первых, экспериментальным путем было доказано, что сочетанное влияние свойств «внешний» и «внутренний» баланс нервных процессов обуславливает доминирование у человека одной из психических функций, выделенных К.Г. Юнгом: *ощущение* (сочетание балансов в виде цифрового кода — 11, отражающего преобладание возбуждения по обоим балансам); *интуиция* (сочетание балансов — 33, указывающее на преобладание торможения по обоим); *мышление* (цифровой код — 31); *чувство* (код — 13) (Дроздовский, 2008). Во-вторых, как уже отмечалось, психическая функция, первичная, доминирующая у Р-типа менеджера — *ощущение* (S), у А-типа — *мышление* (Т), у Е-типа — *интуиция* (N), у I-типа — *чувство* (F). Таким образом, с учетом вышеизложенного, при формировании взаимодополняющей команды лидеров, среди кандидатов, претендующих на включение в команду, следует выявлять: 1) индивидов с сильной нервной системой, обуславливающей лидерские задатки, устойчивость к стресс-факторам, выраженность ряда волевых особенностей — терпеливость, упорство, решительность, смелость; 2) по сочетанию «внешнего» и «внутреннего» балансов, что позволяет определять, какая из психических функций (*ощущение*, *мышление*, *интуиция*, *чувство*) является доминирующей у данного индивида. Отсюда следует, что менеджеры, претендующие на включение во взаимодополняющую команду лидеров, должны характеризоваться определенной выраженностью СНС в составе их индивидуального ТК. Для дальнейшего обоснования предложенного подхода к формированию взаимодополняющих команд лидеров обратимся к табл. 1, фрагменты которой заимствованы нами из публикации, где

представлены данные о ТК СНС, обуславливающих высокую выраженность психологических типов (типы – по К.Г. Юнгу) (Дроздовский, 2018, табл. 5, с. 166). С учетом вышеизложенного, в табл. 1 показана связь Р, А, Е, I-типов менеджера с психологическими типами (сокращ. – психотипы, ПТ), выраженность которых обуславливается соответствующими ТК СНС.

Таблица 1

Связь Р, А, Е, I-типов менеджера с психологическими типами (ПТ) и обуславливающими их типологическими комплексами (ТК) свойств нервной системы (СНС)

Тип менеджера (по И.К. Адизесу)	Доминирующая психическая функция (функции - по К.Г. Юнгу)	Буквенное обозначение психотипа (ПТ)	Цифровой код ТК СНС (нейрокод)
Р-тип	S–ощущение	ISFP	1111
		ISTJ	1331
А-тип	Т–мышление	ITSP	11131
		ITNJ	13331
Е-тип	N–интуиция	INTP	11133
		INFJ	13333
I-тип	F–чувство	IFNP	11113
		IFSJ	13313

Примечание к табл. 1: **а)** в буквенных кодах, обозначающих психологические типы (кратко – психотипы, ПТ), подразумеваются I–интроверсия, S–ощущение, N–интуиция, Т–мышление, F–чувство, J–рассудительность, P–импульсивность; **б)** в цифровом нейрокоде порядок следования свойств: 1) «сила» нервной системы (1 – сильная); 2) «подвижность» процессов возбуждения и 3) подвижность процессов торможения (1 – высокая, 3 – низкая); 4) «внешний» и 5) «внутренний» балансы (1 – преобладает возбуждение, 3 – преобладает торможение)

В табл. 1, в отличие от ее оригинала, сокращено число психотипов за счет тех, где в состав ТК СНС, их обуславливающих, входит *слабая* нервная система. Обратим внимание, что в табл. 1 изменен порядок следования букв в кодах, относительно традиционного их использования для обозначения психотипов. Это сделано для удобства, поскольку в буквенном коде сразу видно, какая из психических функций является у психотипа первичной, доминирующей (в табл. 1 – вторая буква в коде), а какая – вторичная (третья буква в коде). Если известны первичная и вторичная психические функции у индивида, то можно определить порядок следования у него третьей и четвертой функций. В соответствии с теорией К.Г. Юнга, третья и четвертая психические функции, в сравнении с двумя первыми, наименее дифференцированы и

развиты у индивида, менее всего им осознаются, особенно четвертая, которая проявляется в сфере бессознательного. Из табл. 1 следует, что каждому из Р, А, Е, I-типов менеджера соответствуют два психологических типа и два обуславливающих их ТК СНС. Например, Р-типу менеджера соответствуют психотипы ISFP (нейрокод – 1111) и ISTJ (1331); А-тип характеризуется психотипами ITSP (1113) и ITNJ (1333) и т.д. Иначе говоря, каждый из Р, А, Е, I-типов менеджера характеризуется двумя подтипами, отличающихся *высокой* (сочетание второй и третьей цифр в нейрокоде – 11) или *низкой* подвижностью процессов возбуждения и торможения (сочетание второй и третьей цифр в нейрокоде – 33). Таким образом, к двум выше обозначенным критериям отбора во взаимодополняющую команду лидеров (сильная нервная система и одно из сочетаний «внешнего» и «внутреннего» балансов нервных процессов – 11, 13, 33, 31) следует добавить показатель быстродействия, обуславливаемый сочетанием двух свойств: «подвижностью» процессов возбуждения и торможения. Так, например, известны результаты экспериментальных исследований в спорте высших достижений, где было показано, что спортсмены-спринтеры характеризуются *высокой* подвижностью нервных процессов (в цифровом нейрокоде сочетание подвижности, соответственно, возбуждения и торможения – 11), а стайеры характеризуются *низкой* их подвижностью (сочетание цифр в коде – 33) (Ильин, 2017; Дроздовский, 2018). С учетом вышесказанного, Р-тип менеджера, отличающегося *высокой* (в) подвижностью нервных процессов, обозначим как Р-тип(в), который будет характеризоваться следующим по составу ТК СНС в виде цифрового нейрокода – 1111, где вторая и третья цифры указывают на *высокую* подвижность нервных процессов (11). Аналогично, Р-тип менеджера, отличающегося *низкой* (н) подвижностью нервных процессов, обозначим как Р-тип(н), который может быть определен по нейрокоду 1331, где вторая и третья цифры указывают на *низкую* подвижность нервных процессов (33). Для остальных типов менеджера также имеем

по два подтипа: А-тип(в) и А-тип(н), определяемые, соответственно, по нейрокодам 11131 и 13331; Е-тип(в) и Е-тип(н) – 11133 и 13333; I-тип(в) и I-тип(н) – 11113 и 13313. Отметим, что в своих публикациях И.К. Адизес лишь фрагментарно указывает на скоростные характеристики Р, А, Е, I-типов менеджера, не акцентируя внимание на этих показателях. И тем не менее, свойство «подвижность» присутствуют в работах И.К. Адизеса, где он пишет о временном аспекте жизненного цикла развития и функционирования той или иной организации. На основе заданных выше критериев, в табл. 2 представлен состав взаимодополняющих команд, сформированных с учетом ТК СНС у лидеров.

Таблица 2

Состав взаимодополняющих команд лидеров, сформированный на основе их свойств нервной системы, измеряемых двигательными методиками Е.П. Ильина

Команды лидеров	Цифровой нейрокод лидера	Типы менеджера (по И.К. Адизесу)	Буквенное обозначение психотипов	Особенности психотипов (по К.Г. Юнгу)
Команда 1	11111	Р-тип(в)	ISFP	<i>иррациональные</i>
	13333	Е-тип(н)	INFJ	
	11131	А-тип(в)	ITSP	рациональные
	13313	I-тип(н)	IFSJ	
Команда 2	11111	Р-тип(в)	ISFP	<i>иррациональные</i>
	13333	Е-тип(н)	INFJ	
	13331	А-тип(н)	ITNJ	рациональные
	11113	I-тип(в)	IFSP	
Команда 3	13311	Р-тип(н)	ISTJ	<i>иррациональные</i>
	11133	Е-тип(в)	INTP	
	11131	А-тип(в)	ITSP	рациональные
	13313	I-тип(н)	IFSJ	
Команда 4	13311	Р-тип(н)	ISTJ	<i>иррациональные</i>
	11133	Е-тип(в)	INTP	
	13331	А-тип(н)	ITNJ	рациональные
	11113	I-тип(в)	IFSP	

Примечание к табл. 2: Р, А, Е, I-тип(в) менеджеров характеризуется *высокой*, а Р, А, Е, I-тип(н) – *низкой* подвижностью нервных процессов

Ранее, со ссылкой на теорию К.Г. Юнга, нами указывалось, что Р-тип и Е-тип менеджера характеризуются *иррациональными* первичными, доминирующими функциями, соответственно, ощущением (S) и интуицией (N); А-тип и I-тип –

рациональными доминирующими функциями, соответственно, мышлением (Т) и чувством (Ф). В табл. 2 такое разделение типов менеджера на две, существенно отличающиеся группы, учитывается нами как важный критерий для формирования каждой из четырех взаимодополняющих команд лидеров. Другой критерий, который также можно видеть в табл. 2, касается максимально возможных различий (в 8 условных баллов) между двумя цифровыми нейрокодами, обуславливающих выраженность либо *иррациональных* (сравниваемые нейрокоды: 11111 и 13333; 13311 и 11133), либо *рациональных* психотипов (сравниваемые коды: 11131 и 13313; 13331 и 11113). Сказанное означает, что в сопоставляемых нейрокодах четыре свойства из пяти (кроме свойства «сила» нервной системы) выражены противоположным образом (например, 1 или 3, разница – 2 условных балла, а по четырем свойствам суммарная разница – 8 баллов).

Составы взаимодополняющих команд лидеров, в соответствии с данными табл. 2, предлагается, для большей наглядности, отображать Формулами, где в каждой представлены четыре ТК СНС (в виде цифровых нейрокодов), соответствующих Р, А, Е, I-типам менеджера, включенных в составы команд.

$$\begin{aligned} \text{Команда 1: } & \text{Р-тип(в)} + \text{Е-тип(н)} + \text{А-тип(в)} + \text{I-тип(н)} = \\ & = 11111 + 13333 + 11131 + 13313, \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Команда 2: } & \text{Р-тип(в)} + \text{Е-тип(н)} + \text{А-тип(н)} + \text{I-тип(в)} = \\ & = 11111 + 13333 + 13331 + 11113 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Команда 3: } & \text{Р-тип(н)} + \text{Е-тип(в)} + \text{А-тип(в)} + \text{I-тип(н)} = \\ & = 13311 + 11133 + 11131 + 13313 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Команда 4: } & \text{Р-тип(н)} + \text{Е-тип(в)} + \text{А-тип(н)} + \text{I-тип(в)} = \\ & = 13311 + 11133 + 13331 + 11113, \end{aligned}$$

где типы менеджеров: Р-тип(в), А-тип(в), Е-тип(в), I-тип(в) характеризуются *высокой* подвижностью, Р-тип(н), А-тип(н), Е-тип(н), I-тип(н) – *низкой* подвижностью нервных процессов. Индивид может быть включен в состав той или

иной команды топ-менеджеров, если его цифровой нейрокод полностью совпадет с одним из нейрокодов в любой из заданных формул, в соответствии с которыми формируются взаимодополняющие команды лидеров, причем, с учетом актуальных задач и временного аспекта жизненного цикла развития и функционирования той или иной организации. Можно полагать, что взаимодополняющие команды лидеров, сформированные нами на основе их ТК СНС, измеряемых двигательными экспресс-методиками Е.П. Ильина, соответствуют основным принципам, сформулированных И.К. Адизесом в его теории и практике командообразования, Эти принципы, в совокупности, можно кратко обозначить как «единство противоположностей».

Особенностью предложенного подхода к решению проблемы формирования взаимодополняющих команд лидеров является учет связи между Р, А, Е, I-типами и психологическими типами. Тема психологических типов, в соответствии с теорией К.Г. Юнга, в интерпретации его последователей (И.Б. Майерс, Д. Кейрси, Д. Шарп и др.), является весьма разработанной в зарубежной психологической науке и практике. Это позволит использовать известные знания о психотипах для формирования подробных личностных характеристик предполагаемых лидеров во взаимодополняющих командах. Существенно, что предложенный подход к формированию команд может быть реализован в полевых условиях мобильными устройствами, обеспечивающих оперативность процедур исследования и получения данных о психофизиологических и психологических особенностях претендентов на должности топ-менеджера, причем, с учетом актуальных задач и временного аспекта жизненного цикла развития и функционирования той или иной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ современной литературы по вопросам командообразования в разных сферах производственной и проектной деятельности показывает, что общей особенностью научных публикаций по данной теме является их дистанцирование от реальной практики,

недооценка особенностей и возможностей диагностики в полевых условиях кандидатов в команды, оценки их реальной эффективности. Такая ситуация типична для современной психологии труда, где общей «проблемой» является чрезмерное абстрагирование от множества реальных условий функционирования организаций, деятельности и жизнедеятельности людей в них. На примере разработок автора одной из популярных концепций командообразования (И.К. Адизеса) можно заметить основные «болезненные точки» проблемы: ни типологии, ни критерии, ни способы диагностики личностных и деловых свойств кандидатов и участников команд не являются надежными и валидными. Предлагаемая нами концепция подхода к решению вопросов формирования команд, выделения типов участников (лидеров), принципов и методов диагностики на основе свойств нервной системы, измеряемых двигательными экспресс-методиками Е.П. Ильина, рассматривается как альтернативная типичным, представленным в научной литературе. Особенность авторского подхода заключается в определении у субъекта, являющегося кандидатом на включение во взаимодополняющую команду лидеров, его индивидуального типологического комплекса свойств нервной системы (в виде цифрового нейрокода), сопоставляемого с нейрокодами, заданными для каждого из выделенных типов менеджера (лидера). Цифровые нейрокоды лидеров представлены в Формулах для взаимодополняющих команд, формируемых с учетом актуальных задач и временного аспекта жизненного цикла развития и функционирования организации.

ЛИТЕРАТУРА

- Адизес И.К.* Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. Т.Ю. Гутман, 2-е изд. М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2015. 264 с.
- Адизес И.К.* Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Пер. с англ. Т.Ю. Гутман, 9-ое изд. М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2021. 259 с.
- Белбин Р.М.* Команды менеджеров / Пер. с англ. Е. Смолиной. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2009. 238 с.

Глуценко В. В. Научная теория команд и стратегического управления работой команды // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. №4. С. 272-287. DOI: <https://doi.org/10.33619/2414-2948/53>.

Гребенникова М.А., Чепурова И.Ф., Гладышева А.В. Формирование команды по управленческим ролям // Ежеквартальный рецензируемый, реферируемый научный журнал. Вестник АГУ. Серия: Экономика. 2020. Выпуск 2 (260). С. 79-85.

Дроздовский А.К. Исследование связей свойств нервной системы с психодинамическими характеристиками личности: диссертация ... кандидата психологических наук: 19.00.02. СПб, 2008. 163 с.

Дроздовский А.К. Современные возможности и перспективы дифференциальной психофизиологии профессиональной деятельности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. №3. С. 132-175. URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document388.pdf> (дата обращения: 14.12.2021).

Дроздовский А.К. Модельные нейродинамические характеристики авиадиспетчера // Гражданская авиация на современном этапе развития науки, техники и общества: сборник тезисов докладов (Москва, 25-26 мая 2021) / Б. П. Елисеев (главный редактор). М.: ИД Академии Жуковского, 2021. С. 215-220.

Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М., Погодина А.В. Принципы командообразования в проектной деятельности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. N 3. С. 103-119. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.orwp.2020.16.3.005>.

Ивашенко Н.С. Этапы формирования команд // Международный научно-исследовательский журнал. 2018. №12 (78). Часть 2. С. 123-126. DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2018.78.12.061>.

Ильин Е.П. Дифференциальная психофизиология. СПб.: Питер, 2001.

Ильин Е.П. Психология спорта. СПб.: Питер, 2017.

Кейрси Д. Пожалуйста, пойми меня-2. Темперамент. Характер. Интеллект. / Пер. с англ. А.Л. Митрохиной. М.: Изд-во «Черная белка», 2011. 320 с.

Матвеев В.Ф. Психологические проявления основных свойств нервной системы у операторов энергосистем в обстановке условных аварий // Типологические особенности высшей нервной деятельности человека Т. 4. / Под ред. Б.М. Теплова. М.: Просвещение. 1965. С. 34-60.

- Майерс И.Б., Майерс П.Б.* МБТИ: Определение типов. У каждого свой дар / Перевод с англ. ООО «Пароль». М.: Изд-во «Карьера Пресс», 2014. 320 с.
- Муха В.Н., Василенко Д.В.* Сложности формирования и функционирования команд в современных организациях // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 08 (62). Часть 1. С. 104-105. DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.62.011>
- Семина А.П.* Анализ моделей и подходов в формировании команды компании // Вестник алтайской академии экономики и права. 2020. №12. Часть 2. С. 399-404. DOI:10.17513/vaael.1526
- Семина А.П., Федотова М.А.* Формирование и развитие эффективной команды // Московский экономический журнал. 2019. №13. С. 580-587. DOI:10.24411/2413-046X-2019-10318
- Толочек В.А.* Феномен психологических ниш в пространстве спортивной деятельности // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2017. № 2. С. 29-44. DOI:10.11621/vsp.2017.02.29
- Толочек В.А.* Совместная трудовая профессиональная деятельность и спорт высших достижений: две модели НИР — общее, особенное, тенденции эволюции // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 3. С. 176-199. URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document390.pdf> (дата обращения: 17.12.2021).
- Толочек В.А.* «Психологические ниши»: топос и хронос в детерминации профессиональной специализации субъекта // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2019. № 1. С. 195-213. DOI: 10.11621/vsp.2019.01.195
- Шарп Д.* Типы личности: Юнговская типологическая модель / Перевод с англ. В.В. Зеленского. М.: Изд-во «Институт общегуманитарных исследований», 2020. 264 с.
- Юнг К.Г.* Психологические типы / Перевод с немецкого С. Лорие, В.В. Зеленского. М.: Издательство «Академический Проект», 2017. 537 с.

Статья поступила в редакцию: 13.02.2022. Статья опубликована: 3.04.2022.

"COMPLEMENTARY TEAM OF LEADERS": PROBLEM, APPROACHES, SOLUTIONS

© 2022 Alexander K. Drozdovski

*PhD of Psychology, Specialist,
Sports Training Center of Russian national teams; Moscow
E-mail: drozd53@bk.ru*

Teams, team building, types of participants (leaders), diagnostic methods are issues that have become dominant topics in the work of scientists and practitioners in recent years. The problem of teams and their formation is relevant in various areas of production and project activities, sports, law enforcement agencies. At the same time, the options for selecting participants offered by scientists and practitioners, the methods for diagnosing their personal and business properties, remain far from perfect. On the example of the development of the author of one of the popular concepts (I.K. Adizes), the main "painful points" of the problem under discussion are considered. It is shown that neither typologies, nor criteria, nor methods for diagnosing the personal and business properties of candidates and team members are reliable and valid. The proposed author's concept of an approach to solving the problem of teams, team building, identifying types of participants (leaders), principles and methods of diagnostics based on the properties of the nervous system (SNS), measured by E.P. Ilyin, can be effective and be considered as an alternative to the typical ones presented in the scientific literature. The peculiarity of the author's approach lies in the determination of the subject, who is a candidate for inclusion in a complementary team of leaders, of his individual typological complex of SNS (in the form of a digital neurocode) and comparison with the neurocodes specified for each of the selected types of manager (leader). Leaders' digital neurocodes are presented in formulas for four teams, which are formed taking into account the topical tasks and the time aspect of the life cycle of the organization's development and functioning. The article notes that the author's approach can be implemented in the field using mobile devices that ensure the short time of research procedures and obtaining data on the psychophysiological and psychological characteristics of applicants for top manager positions.

Key words: the nervous system properties, types of managers, psychological types, a complementary team of leaders

REFERENCES

Adizes, I.K. (2015). *Ideal'nyj rukovoditel': Pochemu im nel'zja stat' i chto iz etogo sleduet* [The ideal leader: Why they can't be and what follows from this]. (T. Yu. Gutman Trans.). 2nd ed. Moscow: Alpina Publ. (in Russian).

- Adizes, I.K. (2021). *Razvitie liderov: Kak ponyat' svoj stil' upravleniya i effektivno obshchat'sya s nositelyami inyh stilej. [Development of leaders: How to understand your management style and communicate effectively with speakers of other styles]*. (Т. Yu. Gutman Trans.). 9th ed. Moscow: Alpina Publ. (in Russian).
- Belbin, R.M. (2009). *Komandy Menedzherov [Management Teams]*. (E. Smolina Trans.). Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ. (in Russian).
- Glushchenko, V. V. (2020). Nauchnaya teoriya komand i strategicheskogo upravleniya rabotoj komandy [Scientific Theory of Commands and Strategic Management of Team Work]. *Byulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice]*, 6 (4), 272-287. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.33619/2414-2948/53>
- Grebennikova, M.A., Chepurova, I.F., Gladysheva, A.V. (2020). Formirovanie komandy po upravlencheskim rolyam [Formation of a team on managerial roles]. *Ezhekvartal'nyj recenziruemyj, referiruemyj nauchnyj zhurnal. Vestnik AGU. Series: Economics [Quarterly peer-reviewed, refereed scientific journal. Vestnik ASU. Series: Economics]*, 2 (260), 79-85. (in Russian).
- Drozдовski, A.K. (2008). Issledovanie svyazej svojstv nervnoj sistemy s psihodinamicheskimi karakteristikami lichnosti [Study of the Connections of the Properties of the Nervous System with Psychodynamic Personality Characteristics]: *Candidate's thesis*. Saint. Petersburg (in Russian).
- Drozдовski, A.K. (2018). Sovremennye vozmozhnosti i perspektivy differentsial'noj psikhofiziologii professional'noj deyatel'nosti. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda [Modern opportunities and prospects of differential psychophysiology in professional activity]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*, 3 (3), 132-175. (in Russian). URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document388.pdf>- (Date of Application: 14.12.2021).
- Drozдовski, A.K. (2021). Model'nye nejrodinamicheskie karakteristiki aviadispetchera [Model neurodynamic characteristics of an air traffic controller]. Proceedings from Civil Aviation at the present stage of development of science, technology and society'21: *Mezhdunarodnaya nauchno-tekhnicheskaya konferenciya (Moskva, 25-26 maja 2021) - International scientific and technical conference (25-26 May 2021)*, Moscow. 215-220. (in Russian).
- Ermolaeva, M.V., Kokueva, J.M., Pogodina, A.V. (2020). Principy komandoobrazovaniya v proektnoj deyatel'nosti [Principles of team building in project activity]. *Institut psikhologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psikhologiya i psikhologiya truda [Institute of*

Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and psychology of work, 5 (3), 103-119. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.16.3.005>

- Ivashchenko, N.S. (2018). Etapy formirovaniya komand [Stages of team formation]. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal [International research journal]*. 12 (78), Part 2, 123-126. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2018.78.12.061>
- Il'in, Ye.P. (2001). *Differencial'naja psihofiziologija [Differential psychophysiology]*. Saint. Petersburg: Piter Publ. (in Russian).
- Il'in, Ye.P. (2017). *Psikhologiya sporta [Psychology in sports]*. Saint. Petersburg: Piter Publ. (in Russian).
- Kejrsi, D. (2011). *Pozhalujsta, pojmi menja-2. Temperament. Harakter. Intellekt [Please understand me-2. Temperament. Character. Intelligence]*. (A.L. Mitrokhina Trans.). Moscow: Chernaja belka Publ. (in Russian).
- Matveev, V.F. (1965). Psikhologicheskiye proyavleniya osnovnykh svoystv nervnoy istemy u operatorov energosistem v obstanovke usloynykh avariyy [Psychological manifestations of the nervous system's basic properties among power system's operators in conditions of conditional accidents]. *Tipologicheskiye osobennosti vysshey nervnoy deyatel'nosti cheloveka [Typological features of human higher nervous activity] B.M. Teplov (Ed.). Vol.4 (Vols.1-5). (pp. 34-60)* Moscow. Prosveshhenie Publ. (in Russian).
- Majers, I.B., Majers, P.B. (2014). *MBTI: Opredelenie tipov. U kazhdogo svoj dar [MBTI: definition of types. Everyone has a gift]*. (LLC "Password". Trans.). Moscow: Career Press Publ. (in Russian).
- Mukha, V.N., Vasilenko, D.V. (2017). Slozhnosti formirovaniya i funkcionirovaniya komand v sovremennykh organizatsiyah [Difficulties of formation and functioning of teams in modern organizations]. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal [International Research Journal]*, 8 (62), 1, 104-105. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.62.011>
- Semina, A.P. (2020). Analiz modelej i podhodov v formirovanii komandy kompanii [Analysis of models and approaches in the formation of the company's team]. *Vestnik altajskoj akademii ekonomiki i prava [Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava]*, 12, 2, 399-404 (in Russian). DOI:10.17513/vael.1526
- Semina, A.P., Fedotova, M.A. (2019). Formirovanie i razvitie effektivnoj komandy [Formation and development of an effective team]. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal [Moscow Economic Journal]*, 13, 580-587. (in Russian). DOI:10.24411/2413-046X-2019-10318

- Tolochek, V.A. (2017). Fenomen psixologicheskix nish v prostranstve sportivnoj deyatel`nosti [The phenomenon of psychological niches in the space of sports activities] *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya [Moscow University Herald. Series 14. Psychology]*, 2, 29-44. (in Russian). DOI:10.11621/vsp.2017.02.29
- Tolochek, V.A. (2018). Sovmestnaya trudovaya professional'naya deyatel'nost' i sport vysshih dostizhenij: dve modeli NIR – obshchee, osobennoe, tendencii evolyucii [Joint labor professional activity and sport of the highest achievements: two models of research General, special, trends of evolution]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*, 3(3), 176-199. (in Russian). URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document390.pdf> (Date of Application: 17.12.2021).
- Tolochek, V.A. (2019). «Psixologicheskie nishi»: topos i hronos v determinacii professional'noj specializacii isub#ekta. [“Psychological niches”: topos and chronos in determination of the subject’s professional specialization]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya [Moscow University Psychology Bulletin. Ser.14: Psychology]*, 1, 195-213 (in Russian). DOI: 10.11621/vsp.2019.01.195
- Sharpe, D. (2020). *Tipy lichnosti: Yungovskaya tipologicheskaya model' [Personality types: Jung's typological model]*. (V.V. Zelensky Trans.). Moscow: Institute of General Humanitarian Research (in Russian).
- Jung, K.G. (2017). *Psixologicheskie tipy [Psychological type]*. (Translated from the German by S. Loriye, V.V. Zelensky). Moscow: Academic Project Publ. (in Russian).

The article was received: 13.02.2022. Published online: 03.04.2022

Библиографическая ссылка на статью:

Дроздовский А.К. «Взаимодополняющая команда лидеров»: проблема, подходы, варианты решения // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2022. Т. 7. № 1. С. 161 - 181. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2022_22_1_008

Drozдовski, A.K. (2022). «Vzaimodopolnjajushhaja komanda liderov»: problema, podhody, varianty reshenija [“Complementary team of leaders”: problem, approaches, solutions]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*, 7 (1), 161 -181. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2022_22_1_008

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document764.pdf>