

## **ВЛИЯНИЕ ПСИХОТИПОВ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**Н. В. Шубина, М. С. Банникова**

*Тамбовский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ», г. Тамбов*

*Рецензент д-р экон. наук, профессор В. В. Быковский*

**Ключевые слова:** группа; команда; командообразование; командные роли; социальный, человеческий потенциалы.

**Аннотация:** Проведено исследование среди студентов очной формы обучения, направленное на выявление психотипов по методике Р. М. Белбина. Рассмотрено активное задание по командообразованию «Вавилонская башня». Изучены особенности работы членов команды и распределения командных ролей между ними по следующим направлениям: принцип разбиения на подгруппы; особенности проявления лидеров; наличие конфликта в группе; распределение ролей; достижение результатов.

Развитие бизнеса обусловлено наличием у предприятий соответствующего потенциала. Центральное место среди них занимает человеческий потенциал, включающий в себя не только индивидуальные, но и накопленные коллективные знания [1]. Недостаточно принять квалифицированного специалиста или обучить его, наибольший эффект будет проявляться не только при совместной работе коллектива, а именно при сплоченной командной деятельности. Если условия для командной деятельности в организации не создаются, то такой коллектив имеет существенный потенциал для роста, обусловленный возможностями реализации командной работы.

Исследования, проведенные в разных организациях (Burlington Northern, Knight-Ridder, Hewlett-Packard и др.), позволили сделать вывод о преимуществах командной работы, к числу которых относятся: минимизация потерь, сокращение расходов на содержание управленческого аппарата.

---

Шубина Наталья Владимировна – старший преподаватель, e-mail: nvshubina@mail.ru; Банникова Мария Сергеевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель, Тамбовский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Тамбов.

рата, стимулирование генерирования новых идей и рационализаторских предложений и т.д.

Командой называют группу людей, объединенных общей целью, работающих над единой задачей. На практике команда представляется как открытая социально-экономическая система, способная к самостоятельной хозяйственной деятельности. Как правило, это группа из пяти-семи человек (реже до 15 – 20). Члены команды разделяют цели и подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли [2].

Существуют определенные методики, использование которых может помочь руководителям сориентироваться в качествах человека, и исходя из них грамотно организовать построение команды. Одно из самых известных исследований в данной области проведено под руководством Р. М. Белбина. В ходе эксперимента ученый и его коллеги пришли к выводу, что поведение каждого члена команды соответствует одной из девяти идентифицированных и исследованных ролей, баланс которых во многом предопределяет степень эффективности группы [3]. Сами по себе роли не обеспечивают непосредственного механизма взаимодействия участников команд, роли должны быть взаимодополнены. Варианты «штатного расписания ролей», выделенных Р. М. Белбиным, представлены в табл. 1.

Понимание данных особенностей помогает сформировать наиболее сильные команды и привести к синергетическому эффекту, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других, и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Таблица 1

### Варианты «штатного расписания ролей»

Роль	Типичная характеристика
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовать идеи в практических действиях
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия
Организатор	Динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности, ненавидит проигрыш
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением – человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы
Искатель	Эксперт, энтузиаст. Общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по своей природе – сетевой работник
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор
Командный «игрок»	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды, чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений
Специалист	Сам-себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний

Ни одна группа людей не становится командой единомышленников сразу. В процессе формирования команда, по теории Folsom, проходит эволюцию от так называемой «рабочей группы» ( $1 + 1 = 2$ ) до «команды высшего качества» ( $1 + 1 = 9$ ). Чаще всего команду образуют менеджер и его подчиненные. Однако бывают случаи, когда специальные команды формируются поверх функциональных и иерархических границ ради решения определенных задач. В этом случае в команду могут попасть люди совершенно незнакомые друг с другом. Мало того, различия в функциональных направлениях, и тем более иерархических ступенях между участниками, создают множество проблем в процессе работы.

На базе Тамбовского филиала РАНХиГС проведено исследование закономерности влияния процесса распределения ролей в группе на ее эффективность среди студентов очной формы обучения. В исследовании приняли участие пять студенческих (11 подгрупп) групп. В основе исследования лежало выполнение студентами активного задания по командообразованию «Вавилонская башня».

*Технология проведения задания:* группа разбивается на две-три команды. На обсуждение проекта в командах (план, как будут строить башню) отводится 15 минут. В результате должен получиться четкий план строительства башни, со сметой, чертежом и оценкой временного фактора (за сколько минут, какой высоты, сколько будет расходовано ресурсов, технология строения). Затем проводится презентация проектов (по 5 минут на команду). Далее команды должны обменяться своими проектами. Следующий этап – строительство башни по чужому проекту. Команды, получив все необходимые ресурсы, приступают к строительству. Основная цель – выполнить проект с отведенными ресурсами. Побеждает команда, уложившаяся в проект и построившая самую высокую башню [4].

Ресурсы, необходимые для проведения задания: листы бумаги А4, скрепки. Оценка результатов исследования проводилась по следующим направлениям: принцип разбиения на подгруппы; особенности проявления лидеров; наличие конфликта в группе; распределение ролей (по Белбину); достижение результатов. Сравнительная характеристика подгрупп приведена в табл. 2.

**В группе А** выделено две подгруппы. Формирование подгруппы А1 происходило на основе межличностных отношений. В подгруппе уже присутствовал «естественный» лидер, который быстро сформировал вокруг себя команду, состоящую из сокурсников, поддерживающих достаточно тесный контакт в рамках неформального общения.

Формирование подгруппы А2 происходило на основе сильных лидерских позиций. Основные мотивы принятия на себя роли лидера – амбиции и желание привлечь к себе внимание.

В процессе формирования подгрупп выявлено, что часть студентов в разделении коллектива на подгруппы участия не принимала, то есть выделилась так называемая «подгруппа изгоев», в которую входили студенты, не преуспевающие в учебе, как правило, выполняющие задания преподавателей с явной неохотой и только в ситуациях, когда их выполнения избежать невозможно. Члены сформировавшихся подгрупп не желали

Таблица 2

## Сравнительная характеристика подгрупп

Критерии	Группы и подгруппы										
	А		Б			В		Г		Д	
	А1	А2	Б1	Б2	Б3	В1	В2	Г1	Г2	Д1	Д2
Принцип разделения на подгруппы: сильные лидерские позиции (Л); межличностные отношения (М)	М	Л	М	М	М	М	М	М	М	Л	М
Особенности проявления лидеров: естественные (Е); искусственные (И)	Е	И	Е	Е	–	И	И	Е	Е	Е	Е
Число лидеров	1	1	1	2	–	1	1	1	1	1	2*
Восприятие лидера: принятие (+) непринятие (–)	+	+	+	+		+	+	+	+	–	+
Конфликтность группы: наличие конфликта	–	+	–	–	–	–	–	–	–	+	–
проявление отстраненности (наличие изгоев)	+	+	–	–	–	–	–	–	–	–	+
наличие самоустранившихся от выполнения задания	+	+	–	+	+	+	+	–	–	–	+
Распределение ролей по Белбину:											
исполнитель	+		+	+	+	+	+			+	+
координатор	Л			Л			Л				Л
организатор		Л					+			л	
генератор	+	+	+			Л	+	+	+	+	+
искатель	+					+		+	+		+
математик				Л		+		+	+	+	
командный «игрок»	+	+	+	+		+	+		+	+	+
финишер	+		+					Л	Л	+	+
специалист										+	
Конечный результат: высокий (+); низкий или его отсутствие (–)	+	+	+	+	–	–	–	+	+	+	+

\* Лидерские позиции передавались в процессе выполнения задания.

принимать таких студентов в свой состав. В конечном счете подгруппа А1 состояла из двух частей: команда, изначально сформировавшаяся вокруг лидера, которая представляла собой сформировавшийся коллектив с уже распределенными в нем ролями, и «подгруппа изгоев», которые активного участия в работе команды не принимали, наблюдая за работой членов подгруппы со стороны.

В процессе работы в подгруппе А1 нередко возникали споры, предпринимались неоднократные попытки со стороны участников подгруппы принять на себя роль лидера, однако смены лидера не произошло.

Конечный результат выполнения задания у двух подгрупп примерно одинаковый (высота башни была равной). Обе подгруппы достаточно от-

ответственно отнеслись к заданию эффективно использовать ресурсы (прежде всего речь идет о материальных ресурсах) и при составлении проектов башен творчески подошли к выполнению задания.

**В группе Б** выделено три подгруппы. Формирование всех подгрупп происходило на основе межличностных отношений. В процессе разбиения группы студентов на подгруппы учтено их расположение в аудитории во время проведения занятия (выбор студентов).

В подгруппе Б1 никто не стремился принять на себя роль лидера. Явных лидеров в данной подгруппе выделить так и не удалось.

Члены подгруппы Б2 объединились вокруг двух «естественных» лидеров, заработавших свой авторитет вследствие длительной и кропотливой работы, завоевания уважения и симпатии со стороны остальных членов студенческой группы естественным путем, не прикладывая для этого никаких специальных усилий. Значительная часть членов подгруппы самоустранилась от выполнения задания. Отчасти это произошло и потому, что подгруппа оказалась наиболее многочисленной из трех, хотя данный факт решающего значения не имел.

Подгруппа Б3 состояла в основном из слабых членов группы, которые в условиях конфликта группы, вероятнее всего представляли бы собой «группу изгоев». Члены данной подгруппы попытались самоустраниться от выполнения задания, однако, они оказались в ситуации, когда задание выполнять необходимо вне зависимости от того имеют они желание делать это или нет. Явного лидера в данной подгруппе также выделено не было.

Конечный результат выполнения задания у подгрупп Б1 и Б2 примерно одинаков, то есть высота башни была примерно равной, обе подгруппы достаточно ответственно отнеслись к заданию, эффективно использовали материальные ресурсы и при составлении проектов башен творчески подошли к выполнению задания. В подгруппе Б3 конечный результат достигнут не был: башня рассыпалась практически сразу после ее постройки.

Следует отметить, что один из членов подгруппы Б2 – представитель «группы изгоев» – предпринял попытку оказать помощь своим конкурентам – членам подгруппы Б3. Однако исправить результат ему не удалось. Причина такого поведения – желание проявить свои лидерские качества в более слабой подгруппе, вызванное пониманием того, что в своей подгруппе студент неконкурентоспособен.

**В группе В** выделено две подгруппы. Изначально студентами группы предпринята попытка не делиться на подгруппы, однако такая попытка была пресечена. В результате студенты разделились на две подгруппы по гендерному признаку: В1 – юноши, В2 – девушки.

В подгруппах лидер определился на основе более сильных лидерских позиций (более сильный характер, больше уверенности в себе). В подгруппе В1 предпринималась попытка принятия на себя роли лидера другим членом подгруппы. Однако подгруппа данную попытку проигнорировала. Впоследствии вышеуказанный член подгруппы предпринял попытку построить башню самостоятельно. В целом ему это удалось, но результат был хуже, чем у подгруппы.

В обеих подгруппах наблюдались самоустранившиеся от выполнения задания. В подгруппе В1 самоустранившихся было больше. Конечный результат выполнения задания у подгруппы В2 оказался лучше, чем у подгруппы В1. Причина – менее удачный с технической точки зрения проект, составленный подгруппой В2 и реализуемый в последствие подгруппой В1, в результате чего В1 не достигла существенных результатов.

Подход к эффективному использованию ресурсов у обеих подгрупп оказался схожим. Члены обеих подгрупп стремились экономно расходовать только один из ресурсов – скрепки, другой ресурс – бумагу – расходовался крайне неэкономно. Члены подгруппы В1, составившие проект, по которому построена наиболее высокая башня, практически не заботились об экономии данного ресурса (бумаги).

**В группе Г** выделено две подгруппы. Формирование обеих подгрупп происходило на основе межличностных отношений. Группа Г относится к числу малочисленных, поэтому процесс разделения на подгруппы происходил без энтузиазма, что можно объяснить наличием комфортного социально-психологического климата в коллективе.

В обеих подгруппах лидер определился на основе межличностных отношений в группе. Ни в одной из подгрупп не было самоустранившихся от выполнения задания. Конкуренция между подгруппами не наблюдалась. Более того члены обеих подгрупп на всех этапах строительства башни оказывали друг другу взаимопомощь, но градус напряженности и конфликтности в процессе строительства постепенно нарастал.

По мнению участников группы Г поставленное перед ними задание не способствовало формированию командного духа в группе в целом, а скорее наоборот способствовало созданию напряженной атмосферы. Тем не менее, возникшие разногласия в данной группе не могли бы привести к реальной конфликтной ситуации. Конечный результат выполнения задания у обеих подгрупп примерно одинаковый. Подход к эффективному использованию ресурсов у обеих подгрупп оказался схожим, члены их стремились экономно расходовать все материальные ресурсы.

**В группе Д** выделено две подгруппы. Формирование обеих подгрупп происходило на основе расположения посадочных мест студентов в процессе занятий. Однако проявлялись и другие особенности: подгруппа Д1 формировалась вокруг сильного лидера, Д2 – на основе межличностных отношений. В подгруппе Д1 лидер определился на основе более сильных лидерских позиций. Лидер оказывал сильное давление на членов группы, в результате чего наблюдались конфликтные ситуации в процессе выполнения задания. Выделялись более агрессивные члены группы, не принимающие лидера (проявилось в процессе выполнения задания). В подгруппе Д2 лидер выделился на основе межличностных отношений, однако в процессе выполнения задания наблюдалась естественная смена лидера (каждый из них брал на себя лидерские позиции в выполнении определенных процессов). В группе наблюдались самоустранившиеся от выполнения задания. Конечный результат выполнения задания у обеих подгрупп примерно одинаковый по высоте, однако у подгруппы Д1 он более устой-

чивый, а у Д2 – более эстетичный. Обе подгруппы экономично расходовали ресурсы и старались создать запас (не использованные, но запланированные ресурсы).

Подводя итоги, отметим, что в ряде групп, которые, по мнению модераторов, характеризовались наличием хорошего психологического климата, участниками выявлено, что обмен проектами башен привел к образованию конфликтных ситуаций между подгруппами. При этом серьезных и критических конфликтных ситуаций в группах не возникало.

Выявлено, что внутри подгрупп сплоченность коллектива в процессе работы увеличилась. В целом среди выполнявших задание членов подгрупп взаимодействие осуществлялось на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена было услышано и учтено. Структура распределения командных ролей в подгруппах в соответствии с теорией Белбина представлена на рис. 1. Лидерские позиции в преобладающем большинстве принимали на себя координаторы (45%), в таких подгруппах практически всегда наблюдалось наличие конфликтной ситуации.

На рисунке 2 приведено соотношение лидеров по психотипам по теории Белбина. Другую группу психотипов составили организаторы и финишеры – по 22%. В ряде случаев роль лидеров принимали на себя генераторы – 11% (см. рис. 2). В группах, где лидерские позиции брал на себя организатор или финишер, конфликты отсутствовали.

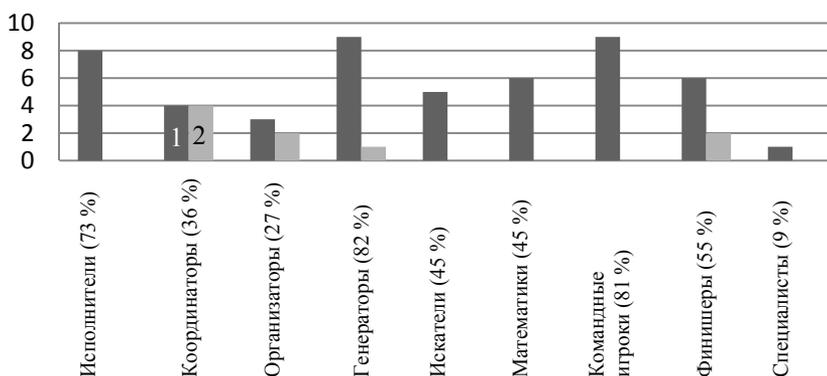


Рис. 1. Структура распределения командных ролей в подгруппах по теории Белбина:  
1 – число человек данного психотипа; 2 – число лидеров



Рис. 2. Соотношение лидеров по психотипам по теории Белбина

Таким образом, при командной работе речь идет уже не просто о человеческом потенциале, а потенциале группы (организации), принимающем социальный характер. Для обладания социальным потенциалом сотрудник должен быть связан с коллегами, которые будут являться источником его преимущества.

#### *Список литературы*

1. Шубина, Н. В. Человеческий потенциал и человеческий капитал организации: соотношение понятий / Н. В. Шубина // Государственная служба. – 2013. – № 3(83). – С. 113 – 116.
2. Корниенко, В. И. Управленческая команда: формирование и технологии функционирования: учеб. пособие / В. И. Корниенко. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 190 с.
3. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач : пер. с англ. / Р. М. Белбин. – М. : HIPPO, 2003. – 315 с.
4. Шубина, Н. В. Роль командообразования в процессе развития человеческого потенциала организации / Н. В. Шубина, М. С. Банникова // Политическое управление. – 2015. – № 01(09). – С. 91 – 106.

#### *References*

1. Shubina N. V. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2013, no. 3(83), p. 113-116.
2. Kornienko V.I. *Upravlencheskaya komanda: formirovanie i tekhnologii funkcionirovaniya: ucheb. posobie*, (Management team: the formation and functioning of technology: studies. allowance), Moskva: Izd-vo RAGS, 2010, 190 p.
3. Belbin R.M. *Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach* (Team managers. Secrets of success and reasons for failure), Moskva: HIPPO, 2003, 315 p.
4. Shubina N.V., Bannikova M.S. *Politicheskoe upravlenie*, 2015, no. 01(09), pp. 91-106.

---

### **The Influence of Member Psychotypes on the Effectiveness of Team Activities and Development of Social Potential**

**N. V. Shubina, M. S. Bannikova**

*Tambov Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration under the RF President, Tambov*

**Keywords:** human potential; group; team; teambuilding; team roles; social potential.

**Abstract:** The paper presents a detailed description of the study in the Tambov branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration under the RF President conducted among full-time students to identify their psychotypes using M. Belbin's method. We considered the team-building activity "Tower of Babel". We studied the features of team work and distribution of roles between the team members in the following areas: the principle of division into subgroups, manifestations of leadership, conflict in the group, roles distribution, and achievement of results.

---

© Н. В. Шубина, М. С. Банникова, 2015