

Барсуков Александр Павлович

канд. экон. наук, преподаватель и
методолог международной школы бизнеса
АНО ДПО "Горки"
Москва, Россия

**НЕИЗМЕННЫЕ, СЛАБОИЗМЕНЯЕМЫЕ И УСТОЙЧИВЫЕ СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ
КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ
И ТРАНСФОРМАЦИИ НАЧАЛЬНИКА В РУКОВОДИТЕЛЯ****Аннотация**

Рассматривается проблема учёта личностных свойств сотрудников при формировании команды и выборе управленческого воздействия. Цель исследования состоит в теоретическом и прикладном обосновании классификации свойств личности по степени их изменчивости: изменяемые, слабоизменяемые и относительно устойчивые. Теоретическая база исследования опирается на положения социальной психологии, психологии совместной деятельности, организационной психологии, а также на исследования когнитивных стилей, командных ролей и управленческого взаимодействия. Методологически работа основана на качественном контент-анализе научных источников и практико-ориентированных материалов по проблемам командообразования, обучаемости и организационного поведения. Обосновано, что эффективная команда формируется не на основе унификации сотрудников, а на основе управляемого сочетания их различных вкладов в общую задачу. Показано, что изменяемые свойства образуют сферу профессионального обучения и развития; слабоизменяемые свойства, включая ценности и обучаемость, определяют глубину включения человека в деятельность; относительно устойчивые свойства задают предпочтительный способ участия человека в совместной работе. Практическая значимость статьи состоит в предложении управленческой рамки, в которой свойства личности рассматриваются как параметры проектирования команды, распределения ролей и выбора управленческого режима.

Ключевые слова: свойства личности, эффективная команда, организационное поведение

Введение

В современной организации эффективность определяется не только профессиональной квалификацией отдельного работника, но и качеством его включения в совместную деятельность. Общий результат возникает не как механическая сумма индивидуальных усилий, а как следствие согласования функций, устойчивой координации, совместимости способов мышления и адекватного управленческого воздействия. Именно поэтому сотрудники с сопоставимым уровнем компетентности могут демонстрировать принципиально различную результативность в командной работе: одни усиливают точность и надёжность процессов, другие обеспечивают целостность и координацию, третьи создают новые решения и направления развития.

Это указывает на необходимость анализа личностных свойств, определяющих способ участия человека в общей деятельности. В прикладной логике управления всё более продуктивным становится подход, согласно которому свойства личности сотрудников следует различать по степени их изменчивости. Такая модель позволяет

отделять характеристики, которые сравнительно быстро развиваются через обучение и практику, от характеристик, задающих более устойчивую основу организационного поведения, предпочтительного типа задач и способа взаимодействия с руководителем и командой.

Актуальность исследования определяется тем, что в управленческой практике до сих пор нередко сохраняется упрощённая административная логика: предполагается, что эффективный сотрудник должен быть универсален, а различия между людьми должны быть минимизированы за счёт регламента, дисциплины и контроля. Между тем в реальной совместной деятельности различия между участниками команды не исчезают; напротив, именно они образуют основу функционального распределения ролей. Следовательно, задача управления состоит не в унификации сотрудников, а в построении такой системы, в которой различия становятся источником результативности.

В этой связи особую значимость приобретает вопрос о трансформации фигуры начальника в руководителя. Начальник опирается прежде всего на формальную власть, административное давление и прямое принуждение к исполнению. Руководитель же работает на другом уровне: он собирает людей под задачу, распределяет функции с учётом устойчивых и слабоизменяемых свойств участников, выбирает соответствующий стиль координации и обеспечивает такую организацию взаимодействия, при которой различия между людьми усиливают, а не разрушают общий результат. Поэтому проблема свойств личности не может рассматриваться отдельно от проблемы управленческой трансформации.

Цель исследования – обосновать значение изменяемых, слабоизменяемых и относительно устойчивых свойств личности для формирования эффективной команды и для перехода от начальника к руководителю.

Задачи исследования:

- 1) Раскрыть теоретические основания анализа свойств личности в структуре совместной деятельности;
- 2) Описать классификацию свойств личности по степени их изменяемости;
- 3) Показать значение устойчивых когнитивных особенностей, референтности и обучаемости для командной работы;
- 4) Обосновать различие между начальником и руководителем в контексте командной динамики;

5) Показать, что сборка команды должна осуществляться не абстрактно, а под конкретную задачу, соответствующий тип руководства и набор функционально дополняющих друг друга участников.

Теоретическая база исследования

Теоретическую основу статьи составляют положения социальной психологии, психологии совместной деятельности, организационной психологии и исследований организационного поведения [1; 2; 3; 6]. В этой исследовательской рамке поведение человека в команде определяется не только формально заданной ролью, но и способом его включения в систему межличностных связей, оценок, координации и совместных действий [1; 2].

Г.М. Андреева рассматривает группу как пространство общения, взаимодействия и взаимного восприятия людей. В её подходе поведение человека в коллективе определяется не только формально закреплённой функцией, но и тем, как он включается в систему межличностных отношений и совместной активности [1]. Для настоящего исследования это принципиально, поскольку свойства личности членов команды рассматриваются не изолированно, а как факторы, проявляющиеся в реальном групповом взаимодействии [1; 7].

А.Л. Журавлёв трактует совместную деятельность как особую форму коллективной активности, основанную на согласовании целей, координации действий и психологической совместимости участников [2]. Из этого следует, что свойства личности значимы не сами по себе, а в той мере, в какой они влияют на согласованность, устойчивость и результативность общей деятельности [2; 7].

Работы по организационному поведению показывают, что действия человека в организации зависят не только от формальных требований и регламентов, но и от ценностных, мотивационных, когнитивных и поведенческих оснований личности [3; 6]. Это особенно важно для разграничения изменяемых, слабоизменяемых и относительно устойчивых свойств, поскольку данные группы различаются не только по содержанию, но и по степени доступности управленческому воздействию [3; 6].

Модель развития группы Б. Такмена показывает, что различия между участниками являются не отклонением, а нормальным условием становления команды [10]. При неадекватном управлении эти различия становятся источником конфронтации и напряжения; при адекватном — превращаются в ресурс зрелого взаимодействия [4; 10].

Теория командных ролей М. Белбина позволяет рассматривать различия между участниками как функционально значимые вклады в общий результат [5]. Команда оказывается эффективной не тогда, когда её участники одинаковы, а тогда, когда их свойства образуют взаимодополняющую структуру [5; 7].

Для настоящего исследования важно дополнить эти подходы логикой организационной сборки. Команда формируется не просто из людей с разными качествами, а под задачу. Сначала определяется характер деятельности: аналитический, проектный, исполнительский, инновационный, кризисный или координационный. Затем выбирается соответствующий способ управления: директивный, дирижирующий, координационный или развивающий. После этого осуществляется сборка команды из сотрудников с подходящими способами мышления, формами референтности, уровнем обучаемости и набором профессиональных компетенций [2; 3; 5]. Следовательно, свойства личности должны анализироваться не как автономные характеристики, а как элементы системы «задача — руководитель — команда — результат» [2; 5; 8].

Методология

Методологически статья носит качественный, теоретико-аналитический характер. В основе исследования лежит контент-анализ научных источников по социальной психологии, психологии совместной деятельности, организационному поведению, когнитивным стилям и управленческому взаимодействию, а также анализ практико-ориентированных материалов, посвящённых свойствам личности сотрудников, обучаемости и сборке команды.

Единицами анализа выступили категории, связанные:

- 1) со степенью изменяемости свойства;
- 2) с его влиянием на организационное поведение;
- 3) с его значением для совместной деятельности;
- 4) с его ролью в распределении функций внутри команды;

5) с соответствием между типом задачи, типом управленческого воздействия и конфигурацией участников.

На этой основе была построена трёхуровневая классификация свойств личности: изменяемые, слабоизменяемые и устойчивые. Методологическая ценность такого подхода состоит в том, что он позволяет соединить практико-ориентированную управленческую модель с научными представлениями о групповой динамике,

личностных свойствах и совместной деятельности. В результате свойства личности рассматриваются одновременно как психологические характеристики и как управленчески значимые параметры проектирования команды.

Обсуждение

Проведённый анализ показывает, что классификация свойств личности по степени изменяемости имеет существенную прикладную ценность для управления командой. Наиболее важный вывод состоит в том, что различия между сотрудниками не должны автоматически восприниматься как проблема, требующая преодоления или унификации. Напротив, в условиях совместной деятельности они могут выступать основанием функционального распределения ролей и источником общей результативности (рис. 1).

Классификация свойств личности по степени изменяемости



Рисунок 1 – Классификация свойств личности по степени изменяемости. *Составлено автором*

К изменяемым свойствам относятся профессиональные знания, навыки, рабочие алгоритмы, освоенные способы решения задач, техники коммуникации и исполнения. Они сравнительно быстро поддаются развитию через обучение, наставничество, практику и обратную связь. Эти свойства важны, но не исчерпывают вопрос о пригодности человека к определённой командной роли.

К слабоизменяемым свойствам относятся ценности, отношение к деятельности, способ включения в развитие и обучаемость. Они изменяются медленнее, поскольку

затрагивают не только уровень навыка, но и внутреннюю структуру отношения человека к задаче, коллективу, ошибке, обратной связи и собственному росту.

К относительно устойчивым свойствам относятся доминирующий способ мышления, формы референтности и некоторые устойчивые способы включения в деятельность. Эти характеристики нельзя рассматривать как абсолютно неизменные, однако в операционном управлении они выступают как достаточно стабильные параметры, которые целесообразно учитывать при распределении функций, постановке задач и выборе стиля руководства.

В прикладном аспекте наиболее значимой представляется типология, выделяющая аналитический, системный и креативный способы включения в деятельность (рис. 2).

Доминирующие способы включения в деятельность



Рисунок 2 – Доминирующие способы включения в деятельность. *Составлено автором*

Аналитический способ характеризуется ориентацией на логическую упорядоченность, доказательность, проверку исходных данных и снижение вероятности ошибки. Сотрудник с преобладанием данного способа мышления стремится реконструировать логику задачи, выделить её элементы, уточнить условия и проверить непротиворечивость исходной информации. Его естественный вклад в команду связан с анализом, верификацией, контролем качества и снижением рисков. Такой сотрудник особенно продуктивен в функциях, где необходимы точность, структурирование, аргументация и надёжность.

Системный способ связан с ориентацией на целостность, взаимосвязанность элементов и управляемость процесса. В отличие от аналитического подхода, сосредоточенного на глубокой проработке отдельных компонентов, системный способ

мышления направлен на охват общей картины, выявление связей между частями и перевод замысла в устойчиво функционирующий механизм. Его естественная зона продуктивности – координация, организация, выстраивание последовательности, интеграция разнородных вкладов и доведение решения до реализуемого результата.

Креативный способ определяется ориентацией на новизну, альтернативность и развитие. Сотрудник с преобладанием данного способа мышления легче выходит за пределы существующих схем, комбинирует разные подходы, предлагает новые форматы и видит возможности там, где другие фиксируют ограничения. Его вклад особенно значим в ситуациях, требующих генерации идей, поиска новых решений и расширения пространства деятельности.

Указанные способы не следует понимать как жёсткие типы личности. Речь идёт о доминирующих способах включения в работу. Их управленческий смысл состоит в том, что они задают разные формы полезности. Аналитический вклад обеспечивает качество и доказательность решений, системный – их реализуемость и координацию, креативный – обновление и развитие. Следовательно, задача руководителя состоит не в устранении этих различий, а в их продуктивном сочетании.

Референтность в рамках рассматриваемой модели выступает как относительно устойчивое свойство личности, определяющее, на что человек преимущественно опирается при принятии решений, оценке ситуации и выборе способа действия. В прикладном аспекте данное свойство может быть представлено через две основные формы – внешнюю и внутреннюю референтность.

Внешняя референтность характеризуется выраженной опорой на других людей, значимостью мнения окружающих и повышенной чувствительностью к социальной оценке. В организационном поведении это часто сочетается с исполнительской надёжностью, вниманием к межличностным отношениям и готовностью действовать в соответствии с ожиданиями среды. Такие сотрудники часто более эффективны там, где требуется точное следование алгоритму, понятные критерии оценки и стабильная внешняя координация.

Внутренняя референтность, напротив, предполагает преимущественную опору на собственные критерии, внутреннюю позицию и личную ответственность за решение. Для сотрудников данного типа особенно важны смысл задачи, идея и возможность самостоятельной реализации. В организационном контексте это связано

с большей автономностью, выраженной субъектной позицией и склонностью к самостоятельному управлению процессами.

Следовательно, различие между внешней и внутренней референтностью должно пониматься не как оппозиция «сильной» и «слабой» личности, а как различие в базовых механизмах организационного поведения. В одном случае сотрудник лучше работает при чёткой внешней координации, в другом – при содержательном обосновании задачи и предоставлении пространства для самостоятельной реализации. Это делает референтность важным параметром выбора стиля руководства.

Наиболее серьёзной методологической ошибки требует избежать трактовка обучаемости как простого умения усваивать новую информацию. Такая интерпретация слишком поверхностна и не позволяет объяснить, почему сотрудники с одинаковым доступом к знаниям и сходным уровнем интеллекта могут радикально различаться по способности реально меняться, осваивать новое и закреплять новые способы действия.

Обучаемость целесообразно рассматривать как сложную систему метафункций, в которой выделяются по меньшей мере три взаимосвязанных компонента: восприятие, внимание и воля (рис. 3).

Обучаемость как система метафункций



Рисунок 3 – Обучаемость как система метафункций. Составлено автором

Восприятие в этом контексте нельзя понимать только как пассивный канал поступления информации. Его следует рассматривать как механизм категоризации и складирования знания, в котором поступающий материал сортируется, соотносится с

уже имеющимся опытом и раскладывается по полочкам внутренней картины мира. Именно восприятие определяет, что человек фактически замечает, как он интерпретирует происходящее и насколько адекватно он различает значимое и второстепенное. Искажённое или грубое восприятие затрудняет обучаемость уже на первом этапе, поскольку в систему попадает некачественно распознанный материал.

Внимание представляет собой механизм удержания фокуса на вопросе, объекте или задаче. По существу, именно внимание делает возможным исследование предмета: без удержания фокуса человек не может достаточно долго работать с содержанием, чтобы оно было не просто замечено, а реально осмыслено. Внимание определяет устойчивость включённости, способность не распадаться на побочные стимулы и сохранять направленность на существенное.

Воля обеспечивает поддержание и восстановление направленности внимания на задаче в ситуациях, когда оно нарушается под воздействием инстинктивных импульсов, эмоциональных состояний и внешних отвлекающих стимулов. В этом контексте воля не тождественна мотивации и не сводится к простому мобилизационному усилию. Её функция заключается не только в побуждении к действию, но прежде всего в регуляции и возврате психической активности к значимому объекту, что позволяет сохранять непрерывность исследовательского и деятельностного процесса.

Следовательно, обучаемость – это не единичное качество, а процессуальная система. Восприятие обеспечивает качество входа информации, внимание – её удержание и исследование, воля – возврат и закрепление исследовательского движения при его нарушении. Это объясняет, почему обучаемость занимает промежуточное положение между изменяемыми и относительно устойчивыми свойствами: она поддаётся развитию, но требует не просто передачи знаний, а более глубокой работы со способами восприятия, удержания и реализации нового опыта.

Лидерство – это особый феномен групповой динамики, связанный с влиянием, признанием и способностью задавать направление через личную значимость. Руководство – это функция организации деятельности, распределения задач, координации, контроля и обеспечения результата. Начальник, руководитель и лидер не являются тождественными фигурами.

Начальник действует преимущественно через формальную власть, прямое указание и административное давление. Его логика состоит в том, чтобы добиться

подчинения и исполнения. Такая модель может быть достаточна в простых, жёстко регламентированных и коротких процессах, но она ограничена, когда деятельность требует координации разных вкладов, самостоятельности, гибкости и работы со сложной задачей.

Руководитель действует иначе. Он не просто отдаёт распоряжения, а собирает систему деятельности. Его функция заключается в том, чтобы понять характер задачи, определить требуемую форму совместной работы, выбрать соответствующий стиль управления и собрать под него людей с подходящими свойствами. В одном случае может быть уместен более директивный стиль, в другом – дирижирующий, координационный или развивающий. Следовательно, руководитель работает не только с людьми, но и с конфигурацией задачи, среды и взаимодействия.

Это означает, что сборка команды не может осуществляться абстрактно. Под конкретную задачу нужен определённый тип руководителя и определённая композиция сотрудников. Если задача требует высокой точности и надёжности, акцент смещается в сторону аналитических и системных вкладов и более жёсткой управленческой координации. Если задача носит инновационный характер, усиливается значение креативного вклада и более свободного пространства для порождения решений. Если задача кризисная, возрастает роль руководителя, способного быстро дирижировать процессом, не разрушая при этом функциональные различия участников.

Следовательно, трансформация начальника в руководителя заключается в переходе от простого административного воздействия к сознательному проектированию совместной деятельности.

Эмпирические результаты

В ходе анализа была выявлена трёхуровневая структура свойств личности, релевантная для управления командой.

Первый уровень образуют изменяемые свойства, включающие профессиональные знания, навыки, опыт решения конкретных рабочих задач и освоенные алгоритмы деятельности. Эти характеристики являются объектом прямого управленческого воздействия и могут развиваться через обучение, наставничество, практику и обратную связь. Их наличие определяет базовую профессиональную состоятельность сотрудника, но не исчерпывает его потенциал в командной работе.

Второй уровень образуют слабоизменяемые свойства, к которым относятся ценности и обучаемость. Эмпирический смысл этого уровня состоит в том, что сотрудники с сопоставимой профессиональной подготовкой могут существенно различаться по степени готовности включаться в развитие, воспринимать нормы команды и адаптироваться к изменениям. Это означает, что результативность зависит не только от освоенных навыков, но и от глубинного отношения к деятельности, коллективу и собственному профессиональному росту.

Третий уровень образуют относительно устойчивые свойства. В рамках исследования к ним отнесены доминирующий способ мышления и референтность. Анализ показал, что различия между аналитическим, системным и креативным способами включения в деятельность задают разные формы участия в общей работе. Аналитический способ обеспечивает точность и качество, системный – координацию и целостность, креативный – обновление и поиск новых решений. Эти различия проявляются как устойчивые предпочтения в способах решения задач и не могут быть сведены только к уровню профессиональной подготовки.

Анализ референтности показал, что сотрудники различаются по основанию принятия решений. Внешняя референтность связана с опорой на социальную среду, внешние нормы и оценку окружающих. Внутренняя референтность связана с опорой на собственные критерии и внутреннюю ответственность. Это различие проявляется в стиле поведения, в предпочтительном способе взаимодействия с руководителем и в выборе роли внутри команды.

Анализ обучаемости как системы восприятия, внимания и воли позволил установить, что успешность профессионального развития определяется не только доступом к знаниям, но и способностью адекватно воспринимать происходящее, удерживать внимание на существенном и возвращать его к задаче при отвлечении. Следовательно, обучаемость выступает важным промежуточным механизмом между личностной структурой и профессиональным ростом.

В совокупности результаты позволяют утверждать, что эффективная команда формируется при условии учёта всех трёх уровней свойств личности. Игнорирование изменяемых свойств снижает профессиональную состоятельность команды, игнорирование слабоизменяемых свойств ухудшает ценностную и развивающую совместимость, а игнорирование устойчивых свойств приводит к ошибкам в распределении ролей и выборе управленческого режима.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что свойства личности членов команды целесообразно классифицировать по степени их изменчивости. Изменяемые свойства образуют сферу профессионального развития и могут сравнительно быстро корректироваться через обучение и практику. Слабоизменяемые свойства связаны с ценностной структурой личности и обучаемостью как системой метафункций. Относительно устойчивые свойства определяют преобладающий способ мышления, принятия решений и включения в совместную деятельность.

Теоретический и прикладной анализ показывает, что эффективность команды определяется не только уровнем профессиональных компетенций, но и качеством сочетания устойчивых и слабоизменяемых особенностей её участников. Следовательно, задача управления состоит не в унификации сотрудников, а в создании такой командной конфигурации, в которой различия между аналитическим, системным и креативным способами участия, а также между внутренней и внешней референтностью становятся основанием функционального распределения ролей и взаимодополняющего взаимодействия.

Показано, что обучаемость должна трактоваться как система, включающая восприятие, внимание и волю. Восприятие обеспечивает категоризацию и упорядочивание опыта, внимание – удержание фокуса на объекте, а воля – возврат внимания к задаче при его рассеивании под действием отвлекающих факторов. Такая трактовка позволяет глубже понять, почему сотрудники, обладающие сходным уровнем профессиональной подготовки, могут радикально различаться по способности развиваться, осваивать новое и закреплять новые способы действия.

Установлено также, что управленчески корректной является не формула «от начальника к лидеру», а формула «от начальника к руководителю». Начальник действует преимущественно через формальную власть и административное давление. Руководитель проектирует совместную деятельность: соотносит задачу, стиль управления и конфигурацию команды, подбирает людей с соответствующими свойствами и организует их взаимодействие как взаимодополняющую систему. Тем самым свойства личности сотрудников выступают не фоном управления, а его содержательным материалом.

Таким образом, классификация изменяемых, слабоизменяемых и относительно устойчивых свойств личности может рассматриваться как инструмент построения эффективной команды, выбора адекватного управленческого воздействия и трансформации административной модели в модель осмысленного руководства.

Список использованных источников

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 315 с.
3. Джаппарова Н.Л. Личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации // Скиф. 2019. № 5-1(33). EDN: VRWYFU
4. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М.: Институт психологии РАН, 2005. 640 с. ISBN: 5-9270-0039-8. EDN: SZFVSH
5. Завьялова Е.К. Лидерство, руководство, ролевая структура управления персоналом в организационной практике отечественных предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2006. № 1. EDN: HUMYQF
6. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта; МПСИ, 2000. EDN: WKILIZ
7. Короткина Е.Д. Сравнительный анализ социально-психологических характеристик коллектива и команды // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2009. № 2-2. EDN: KVPZKD
8. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учебное пособие. М.: Статут, 2007. ISBN: 5-8354-0353-4. EDN: QXQCNJ
9. Куклина Ю.А. Когнитивные стили и роли, которые занимают участники при групповом принятии решений // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2011. № 23. EDN: RNFCOX
10. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63. No. 6. P. 384–399.