



**Compass**



# **I. Формирование команд в бизнесе**

Методология MBTI  
и метод Белбина



# Кто сталкивался с такими ситуациями?

- Взяли на работу человека, который сказал, что любит работать с цифрами — а на самом деле нет.
- Иногда интуитивно понимаете человека и быстро находите общий язык, а бывает, что говорите как будто на разных языках.
- Поставили в пару работать людей, а они не могут найти общий язык.
- Сотрудник начинает делать вашу задачу с невероятной активностью, но не может закончить, так как для него это целая боль.



# История возникновения МВТІ

Карл Юнг — основоположник аналитической психологии, коллега З. Фрейда

Юнг ввел понятие коллективного бессознательного и архетипов, которые, по его мнению, были источниками сновидений, древних мифов и единой для всего человечества символики. На каждые 100 людей встречаются одинаковые. Карл Юнг предположил, что природой заложено так, что люди повторяются. В ходе своих путешествий и изучения мифологии он вывел следующие архетипы людей:

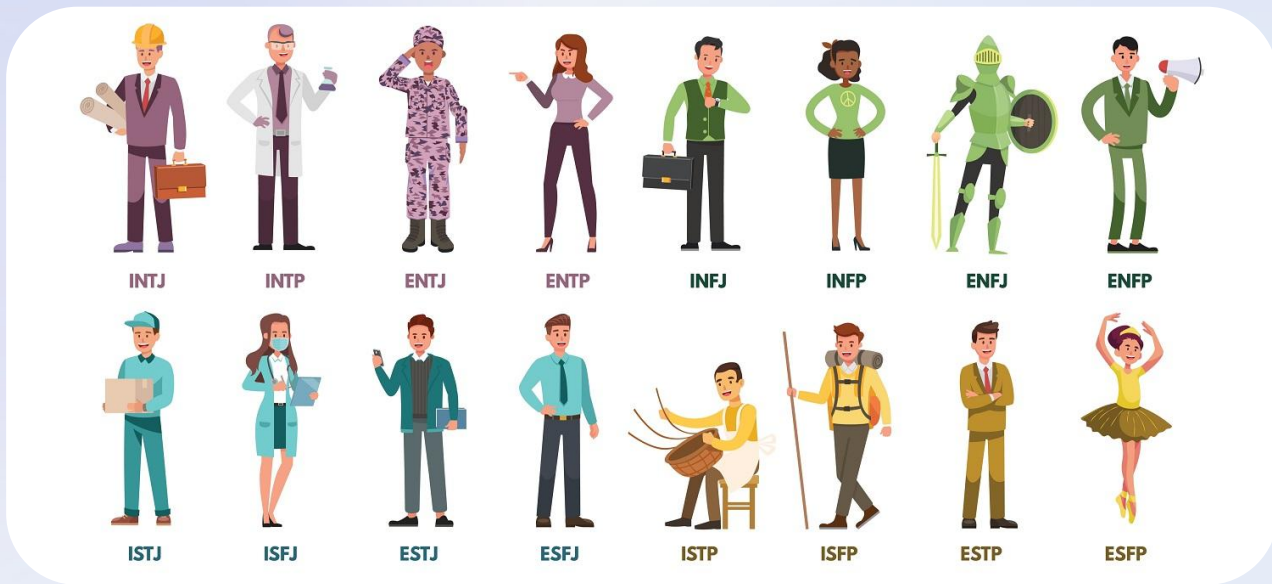
- Герои
- Антигерои
- Побежденные и Победители
- Изгои
- Те, кого надо спасать
- и другие



# История возникновения MBTI

После Карла Юнга ученые Майерс и Бриггс вывели свою типологию людей. Так, есть 16 типов личностей — если взять 32 человека, то каждый 16-й повторится.

Типы личности обозначаются аббревиатурой, которая отражает качества человека.



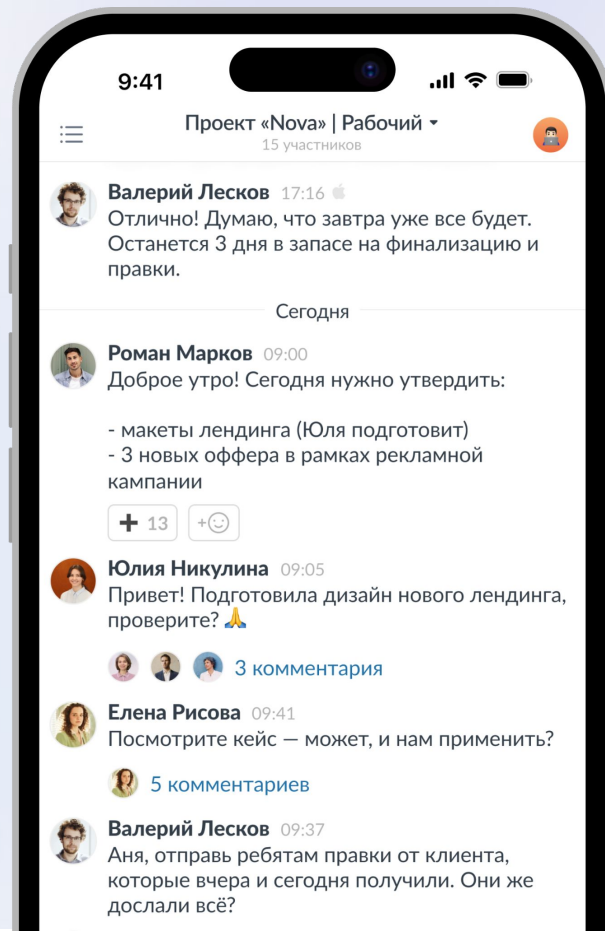
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)



*Подробнее на  
нашем сайте*



# Что означает каждая буква?

- **E (экстраверсия)** — подзаряжается энергией от новых событий, действий, людей;
  - **N (интуиция)** — любит работать с идеями и абстракциями;
  - **T (мышление)** — оперирует логикой в принятии решений;
  - **J (суждение)** — предпочитает структурированную и запланированную жизнь.
- 
- **I (интроверсия)** — ориентирован на внутренний мир;
  - **S (сенсорика)** — ценит факты и конкретику;
  - **F (чувства)** — опирается на чувства в принятии решений;
  - **P (восприятие)** — предпочитает свободу и непредсказуемость.



# Сочетания букв дают 16 типов личностей по типологии Майерс-Бриггс

<b>ISTJ</b> Администратор	<b>ISFJ</b> Защитник	<b>INFJ</b> Активист	<b>INTJ</b> Стратег
<b>ISTP</b> Виртуоз	<b>ISFP</b> Артист	<b>INFP</b> Посредник	<b>INTP</b> Ученый
<b>ESTP</b> Делец	<b>ESFP</b> Развлекатель	<b>ENFP</b> Борец	<b>ENTP</b> Полемист
<b>ESTJ</b> Менеджер	<b>ESFJ</b> Консул	<b>ENFJ</b> Тренер	<b>ENTJ</b> Командир



**Разберем 4 типа личности.  
Некоторые часто  
встречаются среди  
предпринимателей**



# Ученый – INTP

Ученые гордятся своей изобретательностью и творческой натурой, уникальным видением и живым интеллектом. Им нравится находить скрытые тенденции, замечать несоответствия между теориями и фактами, для них это почти хобби.

- Мыслительный процесс Ученых никогда не прерывается, идет утром, днем и вечером.
- Когда Ученые особенно возбуждены, их речь может граничить с бессвязностью, если они пытаются объяснить цепочку логических заключений, которые привели к формированию их самой новой идеи.
- Зачастую может просто бросить тему разговора, когда еще никто не понял, что он вообще хотел сказать, вместо того, чтобы рассказать о своих выкладках просто и доступно.
- Поскольку Ученые большую часть времени заняты диалогами и дебатами в собственной голове, они могут казаться несколько задумчивыми и отстраненными.



# Ученый – INTP



**По статистике людей с типом Ученый в мире:**

4% от общей численности населения

**Сильные и слабые стороны:**

- + Сильные аналитики, постоянный поиск для решений самых абстрактных и сложных проблем, прорывные идеи.
- Не любят общество — любят быть наедине с собой.
- Могут некомфортно чувствовать себя в бюрократической организации.
- Могут забытья во времени и потерять его счет — из-за этого дедлайны срываются, но все это во имя науки.



# Командир – ENTJ

Командиры — это прирожденные лидеры. Люди с этим типом личности объединяют в себе харизму и уверенность, они обладают авторитетом, который собирает толпы вокруг одной общей цели.

- Если есть что-то, что увлекает Командира, они могут добиться любых целей, уделив достаточно времени и ресурсов.
- За столом переговоров, будь то в корпоративной среде или при покупке автомобиля, Командиры являются доминантами, безжалостными и неумолимыми.
- Они склонны подчеркивать неудачи других с пугающей бесчувственностью, и именно в таких ситуациях Командиры сталкиваются с проблемами.
- Считают выражение эмоций проявлением слабости, и это может стать их врагом.
- Прирожденные лидеры, способные вести за собой и вдохновлять на достижение единой цели.
- Истинные Командиры — смелые, ответственные, активные и не отступают перед трудностями.



# Командир – ENTJ

**По статистике людей с типом Командир в мире:**

2% от общей численности населения

## **Сильные и слабые стороны**

**+** Командиры — очень организованные, целеустремленные и нацеленные на успех люди. Карьера для них имеет ключевое значение. Командиры не боятся заглянуть в будущее, угадать тенденции и запросы времени и предложить варианты решения.

**—** Командиры не склонны заниматься сбором подробной информации и предпочитают не вникать в детали. Им важна стратегия, которая приведет к завершению проекта в заданный срок. Поэтому, хотя в целом они очень открытые, вдумчивые и проницательные люди, склонные заботиться о благе других, иногда склонны игнорировать чувства и интересы окружающих.



# Менеджер – ESTJ

Менеджеры представляют закон и порядок. Они применяют свое понимание того, что правильно и неправильно, что приемлемо в обществе, а что — нет. Они скрепляют семьи и сообщества.

- Менеджеры — практичные, инициативные, высокоорганизованные и целеустремленные люди, которые имеют твердые жизненные убеждения и стараются жить согласно своим высоким стандартам.
- Ценят традиции, порядок и стабильность.
- Для Менеджеров очень важно соблюдение сроков, часто они принимают решения, которые помогают быстро завершить проект, чтобы можно было поставить точку и перейти к выполнению следующей задачи. Это становится их приспособительной реакцией в ответ на неожиданные изменения.
- Абстрактная теория интересует Менеджеров намного меньше, чем практика. Они предпочитают ставить перед собой конкретную цель и получать осязаемый результат.



# Менеджер – ESTJ

**По статистике людей с типом Менеджер в мире:**

9% от общей численности населения

## **Сильные и слабые стороны**

**+** Менеджеры обычно преуспевают в организации и управлении людьми и часто занимают руководящие должности. Им нравится принимать решения, отдавать распоряжения и контролировать сотрудников. Требовательные к себе, они столь же критично относятся и к другим, проявляя себя борцами за качество, надежность и продуктивность труда.

**—** Менеджерам необходимо меньше обращать внимания на мелочи и быть менее суровыми. Хотя они и придают большой вес собственным убеждениям, важно, чтобы они также ценили мнение и вклад окружающих людей. Проявляя больше гибкости и непредвзятости, Менеджеры смогут избежать упреков в излишней строгости.



# Администратор – ISTJ

Администраторы не приемлют предположений, а предпочитают самостоятельно анализировать окружающую их среду, проверять факты и выработать практический курс действий. Администраторы не терпят глупостей, не тратят слов попусту.

- Сочетание лени и нечестности — вот самая красная тряпка для Администраторов.
- Жалобы на других зачастую кажутся Администраторам проявлением слабости, а их верность долгу, положительность и безупречная личная полноценность не дает им попасть в эту ловушку.
- Людям этого типа иногда сложно выражать свои эмоции или свою приязнь открыто, но заявление о том, что у них нет чувств, или даже хуже, нет души, очень ранят их.
- Администраторы не воспринимают абстрактных концепций и отвлеченную философию. Им также сложно дается понимание чувств и эмоций других людей. Они уверены, что чувства не должны затмевать разум, и с трудом проявляют эмоции и выражают любовь.



# Администратор – ISTJ

**По статистике людей с типом Администратор в мире:**

12% населения в целом

## **Сильные и слабые стороны**

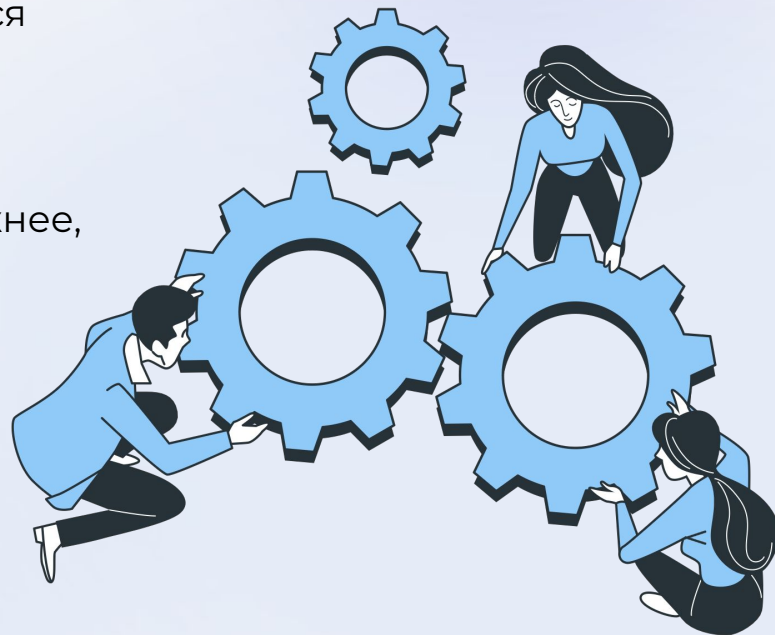
- +** Администраторы — спокойные, серьезные, практичные и ответственные люди. Они погружены в себя, любят работать самостоятельно и в одиночестве.
- +** Администраторы — очень преданные сотрудники. Они разделяют ценности компании, в которой работают, охотно принимают правила и внутренний распорядок.
- +** Они любят точность и всегда стремятся к совершенству, что делает их перфекционистами.
- Во взаимодействии с людьми Администраторы в первую очередь сосредоточены на выполняемой задаче, а уже потом готовы обратить внимание на чувства других. Предпочитают стабильность и к переменам относятся настороженно.



# МВТИ – это не приговор, а ясность о человеке и точках роста

Типы личности могут меняться. Знание своего типа личности дает понимание, что природно дается человеку легче, а что — сложнее.

Но это не значит, что вы или ваши сотрудники не сможете чему-то научиться. Будет чуть сложнее, но все возможно.



# Полезные материалы

Пройти тест на тип личности:

<https://www.16personalities.com/>

Видео про разбор MBTI:

<https://www.youtube.com/watch?v=1GfVJ8X6qol&t=975s>



## II. Модель командных ролей Белбина



# Проблемы

В работе с некоторыми командами бывают ситуации, когда что-то работает само по себе, и об этом не нужно постоянно думать.

## Например:

- команда сама доделывает задачи;
- сотрудники вовремя отчитываются;
- за их рабочими процессами не нужно специально следить.

Однако в некоторых командах «само по себе» НЕ происходит.

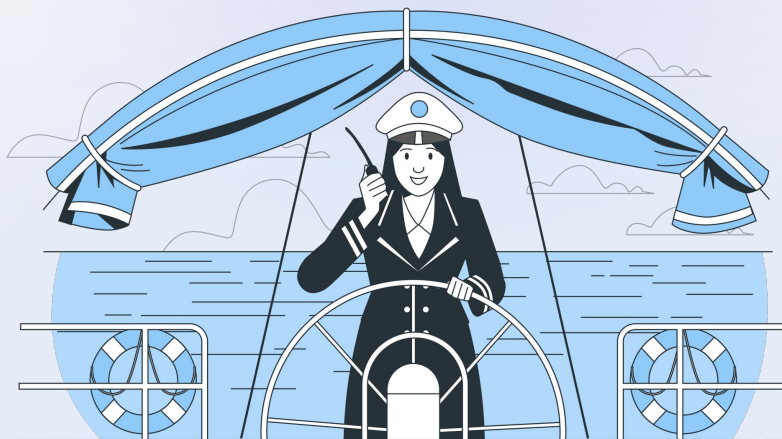


# Почему?

Проще всего сказать: «Все люди разные, поэтому и команды разные».

Но если тимлид будет рассматривать команду как систему, то сможет увидеть закономерности: поймет, когда за командой надо обязательно следить, а в каких случаях все произойдет «само».

Опираясь на такой подход мы сможем привести команду к балансу и поможем ей выиграть (довести проект до конца). Описать командное взаимодействие как систему позволяет ролевая модель команд Белбина.



# Исследование Белбина

В 60-х годах Рейчмонд Белбин поставил себе задачу — разобраться, как устроены успешные команды.

У него была возможность формировать неудачные команды, чтобы разобраться в их провалах.

В эксперименте соревновались команды менеджеров из бизнеса!

Белбин исследовал их 6 месяцев, при этом в начале каждого подхода он давал участникам тесты. Он был убежден, что тестирование в начале поможет понять причину победы или провала в конце.

**И он оказался прав.** По сути, он мог предсказывать победу или поражение.



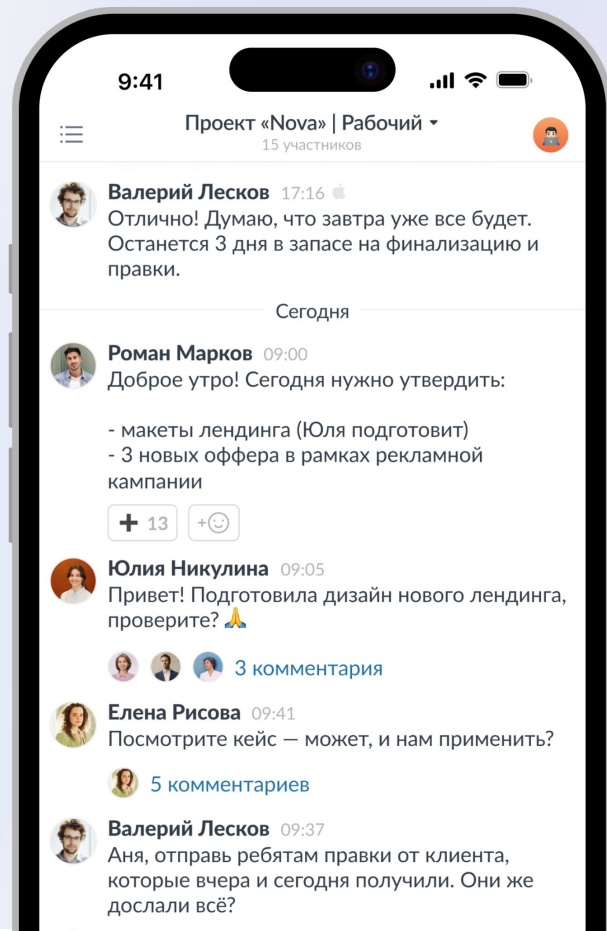
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)



*Подробнее на  
нашем сайте*



# Белбин выяснил, что










- даже слабая команда может компенсировать свои слабые стороны и достичь успеха, если научится понимать свою модель.
- в целом у человека есть одна сильная роль и две второстепенные, но жизнеспособные.

## Он написал две книги про свои модели

1. «Типы ролей в командах менеджеров»
2. «Команды менеджеров: как определить их успех или неудачу»



Белбин выделил девять командных ролей и выяснил, что у каждого человека есть от одной до трех предпочтительных ролей:

Роль	Название	Описание
	Работник компании Implementer	<b>Делает то, что надо для результата</b> , независимо от своей специализации. Хотя бы один такой человек необходим для успеха
	Генератор идей Plant	<b>Горит своими идеями</b> : активно порождает оригинальные идеи и видит самореализацию в их воплощении
	Исследователь ресурсов Resource Investigator	<b>Приносит новые идеи снаружи</b> и видит самореализацию в адаптации их и воплощении в проекте
	Координатор Coordinator	<b>Координирует</b> работу команды, давая сотрудникам возможность проявиться, но при этом <b>принимает ключевые решения</b>
	Шейпер Shaper	<b>Активно и жестко ведет</b> к выбранным или принятым им целям <b>по выбранному им пути</b>
	Аналитик-стратег Monitor Evaluator	<b>Оценивает разные идеи и варианты, ищет истину</b> , может синтезировать сложное решение с учетом нюансов и деталей
	Душа команды Team Worker	Ненавязчиво <b>налаживает отношения в команде</b> , не участвуя в управлении явно
	Педант Completer Finisher	<b>Доводит дело до конца</b> . Перфекционист, главное – качество и детали. а сроки могут подождать. Без него после 80% остаток никому неинтересен
	Специалист Specialist	<b>Профессионал в своей области</b> , работает на проект в ее рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка

# Ключевые моменты при формировании команды

1. Если есть человек с идеями, обязательно с ним рядом нужны: исполнители, кто может **быстро** идею проверить и организатор, кто все доведет до конца.
2. Для ключевых ролей – нужен специалист.
3. Шейпер и генератор идей могут конфликтовать – стоит об этом помнить.
4. Если команда однородная – может получится слабой, хотя визуально все внутри звезды.
5. Обязанности стоит делить не только исходя от профессионализма, но и учетом ролей участников.
6. Кто нужен обязательно — это работник компании! Это обычно редкость и часто хорошая помощь команде.

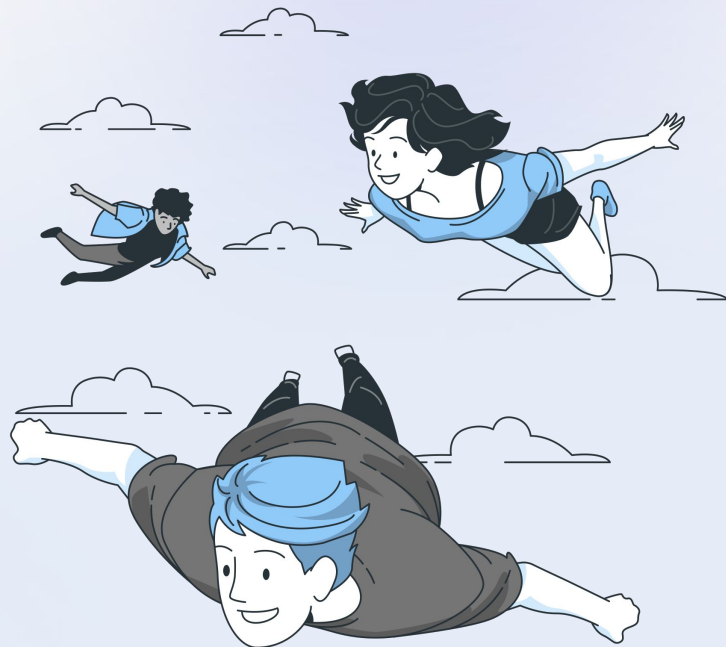


# Если штат превышает 30 людей

Команды можно собирать под проект на некоторое время и каждый раз делать перегруппировку.

Если штат до 30 человек, перегруппировка не столь важна.

Но нужно правильно отбирать людей на собеседовании, чтобы собиралась продуктивная команда.



# Как выглядит сбалансированная команда

1. Руководитель-координатор — умеет работать с талантливыми, но зачастую трудными участниками.
2. Один сильный генератор идей.
3. Еще один умный генератор, кто может оппонировать.
4. Работники компании.
5. Шейпер.



# Размер команды

Эксперименты Белбина показали, что оптимальный размер команды — 5-7 человек. Целевым количеством было 6, но выяснилось:

- ни 5, ни 7 человек не проигрывают и не выигрывают;
- 8 человек могут быть успешны, но возрастает нагрузка на руководителя, а также требования к нему;
- 4 человека могут быть успешны, если представлены все роли, но в этом случае у команды нет резерва;
- в команде от 10 человек неизбежно появляется ядро из 2-4 человек, принимающих решения.



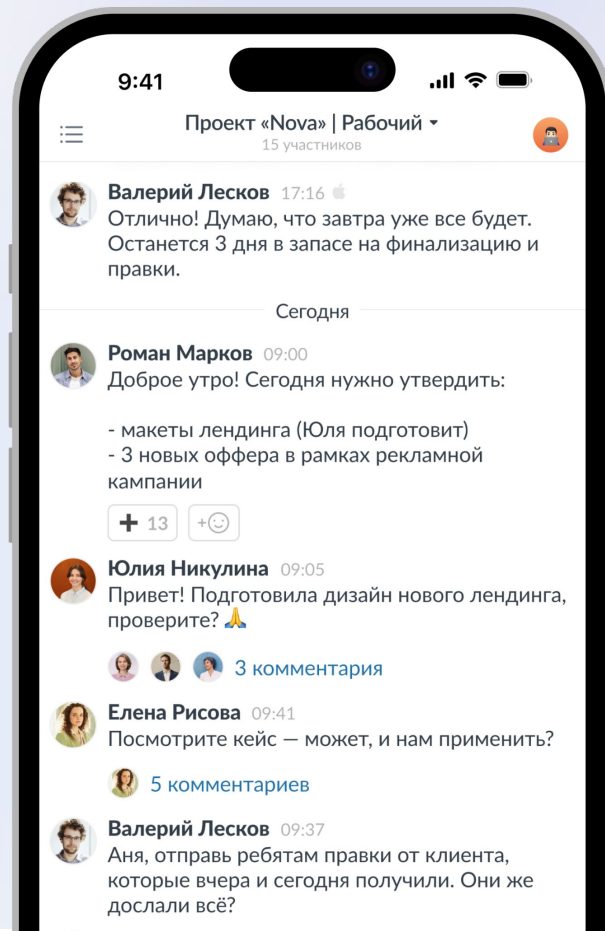
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)



*Подробнее на  
нашем сайте*



# Команды-победительницы

1. Смешанные сбалансированные команды, в которых представлены все роли.
2. Однородные команды из стабильных экстравертов – побеждают за счет сильной коммуникации.
3. Команды, во главе которых стоит суперзвезда. Но есть риски: если стратегия верна, все движутся к победе, а если нет, то придут к поражению.
4. Команды звезд — в этом случае ключ к успеху лежит в хорошем координаторе. Если такой есть, то подойдет для больших и сложных проектов.



# Как применить в жизни

1. Пройдите тест сами и проведите тестирование команды.
2. Можно рассказать об этой теории команде, чтобы найти причины проблем и пути их решения.
3. Используйте модель при формировании новых команд, она поможет держать в фокусе личные качества людей.

На самом деле, по многим сотрудникам видно, какие они, и без тестирования. Вопрос в том, какие еще могут быть роли внутри команды, а это не всегда легко узнать.



# Полезные материалы

Пройти тест Белбина:

[https://test-belbina.github.io/test\\_belbina](https://test-belbina.github.io/test_belbina)

Статья про модель Белбина:

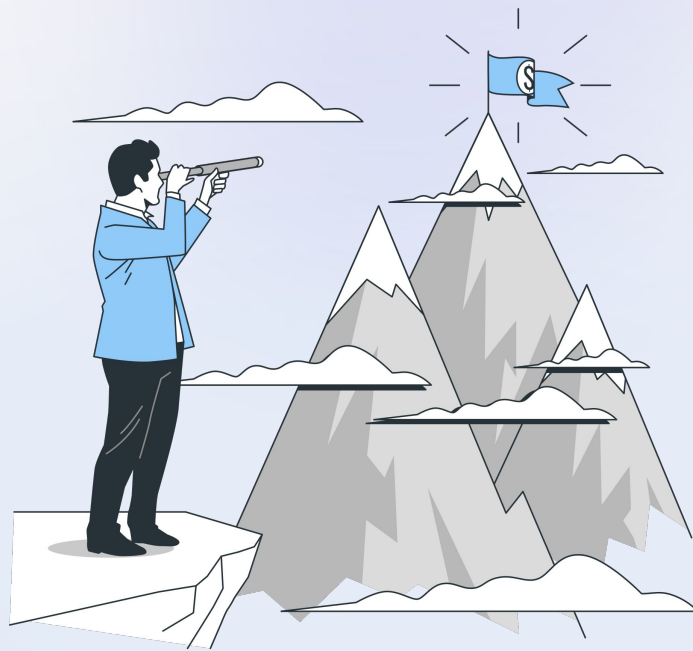
<https://habr.com/ru/companies/oleg-bunin/articles/522586/>



# Итого

**МВТІ** — про взаимодействие с человеком. Используйте, чтобы выяснить, с какими людьми и как может взаимодействовать сотрудник.

**Модель Белбина** — про формирование команды. Используйте ее, чтобы определить, кто и какую работу должен делать в команде для достижения результата.



**Спасибо** 