

**БАЛАНС ЛИДЕРСКИХ И ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ РОЛЕЙ КАК ФАКТОР  
УСТОЙЧИВОСТИ КОМАНДЫ**

**Жахонгир Каримов Санжарович**

*студент СамИЭС, группа ИРБ-222, e-mail: Nukemytube@gmail.com, тел:  
+998335046699*

**Шакиржонова Гульсара Орифовна**

*студентка СамИЭС, группа ИРБ-222, e-mail: manzurahatamova1973@gmail.com,  
тел: +998915388043*

**Рустамов Умиджон Ифтихорбек угли**

*студент СамИЭС, группа ИРБ-222, e-mail: umidjon.rustamov01@gmail.com,  
+998885436066*

**Аннотация:** *В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты влияния баланса ролей на формирование функциональной и психологической устойчивости команды. Анализируются проблемы ролевой неопределенности и деструктивной конкуренции между участниками в условиях высокой неопределенности бизнес-среды. Особое внимание уделено концепции разделяемого лидерства и его связи с внутренней мотивацией и скоростью прохождения этапов групповой динамики. Статья содержит практические рекомендации по диагностике и оптимизации ролевой структуры для повышения жизнеспособности коллектива в кризисных условиях.*

**Ключевые слова:** *Командная устойчивость, баланс лидерских и исполнительских ролей, разделяемое лидерство, командные роли Белбина, групповая динамика, ролевая неопределенность, внутренняя мотивация, жизнеспособность коллектива, эмерджентные состояния, управление персоналом.*

## **ВСТУПЛЕНИЕ**

В условиях современной турбулентной бизнес-среды организации все чаще отказываются от традиционных иерархических структур в пользу командного дизайна работы, который становится стратегическим трендом развития [1]. Переход к командным формам управления обусловлен ростом сложности и неопределенности задач, требующих не индивидуальных усилий харизматичного лидера, а коллективного интеллекта самоуправляемых и взаимозависимых групп [1]. Команда в данном контексте рассматривается как автономный коллектив профессионалов, обладающих взаимодополняющими навыками и разделяющих ответственность за общие цели [2].

Однако работа в составе команды сопряжена с интенсивными психическими нагрузками и высокими требованиями к социальному взаимодействию, что при недостатке ресурсов может привести к эмоциональному выгоранию участников и дестабилизации группы [1]. В связи с этим на первый план выходит понятие устойчивости команды (resilience) — её способности эффективно справляться с

неудачами, конфликтами и внешними кризисами, сохраняя целостность и восстанавливая работоспособность [4]. Устойчивость команды не является простой суммой индивидуальных качеств её членов, а представляет собой эмерджентное состояние, возникающее в результате грамотно выстроенных внутренних процессов и групповой динамики [1].

Одним из центральных факторов обеспечения такой устойчивости выступает баланс ролевой структуры. Согласно классической модели Р.М. Белбина, команда наиболее эффективна и стабильна, когда она состоит из людей с разными типами мышления и личностными качествами, которые не дублируют, а дополняют друг друга. Дисбаланс ролей, проявляющийся в избыточном количестве «генераторов идей» или нехватке «исполнителей», неизбежно ведет к внутренней конкуренции, росту конфликтности и снижению общей результативности.

Особую значимость в современных исследованиях приобретает концепция разделяемого лидерства, которая предполагает перераспределение лидерского влияния между всеми членами команды в зависимости от ситуации и компетенций [1]. В таких системах граница между лидером и исполнителем становится гибкой и расплывчатой: каждый участник в разное время может занимать как ведущую, так и ведомую позицию. Именно такой динамический баланс лидерских и исполнительских ролей позволяет команде оперативно адаптироваться к изменениям и сохранять функциональную устойчивость [7].

Целью данной статьи является исследование механизмов влияния баланса лидерских и исполнительских ролей на формирование психологической и функциональной устойчивости команды. В работе рассматриваются теоретические подходы к пониманию командных ролей, анализируются причины возникновения ролевых конфликтов и предлагаются рекомендации по оптимизации ролевой структуры для повышения жизнеспособности коллектива в кризисных условиях.

**Анализ литературы по теме:** И. Адизес обосновывает невозможность существования «идеального руководителя» и предлагает заменить его концепцией взаимодополняющей команды. Р. М. Белбин доказывает, что жизнеспособность коллектива зависит от баланса специфических ролей, которые должны не дублировать, а дополнять друг друга. С. С. Фролов рассматривает ролевую неопределенность как критический фактор, подрывающий эффективность управления социальными процессами. В свою очередь, Ш. Х. Ф. Эшбоев анализирует механизмы ролевых конфликтов в Узбекистане, подчеркивая, что столкновение формальных и неформальных статусов снижает устойчивость группы. Н. Н. Лепехин выявляет, что разделяемое лидерство выступает ключевым предиктором внутренней мотивации и функциональной надежности участников. Эмпирические данные Д. Ю. Савельева и О. О. Гофмана подтверждают, что сбалансированные команды в 2,5 раза быстрее проходят стадию нормирования и демонстрируют более высокую сплоченность. Авторы сходятся во мнении, что именно гибкое распределение лидерских и

исполнительских функций является решающим условием сохранения жизнеспособности команды в кризисных условиях.

**Методология исследования:** при подготовке научной статьи применялся теоретический анализ концепций командных ролей и разделяемого лидерства, изучение результатов эмпирических исследований групповой динамики, а также сравнительный анализ показателей сплоченности и скорости прохождения этапов формирования команды.

**Анализ и результаты по теме:** анализ результатов эмпирических исследований позволяет выявить прямую зависимость между сбалансированностью ролевой структуры и показателями эффективности деятельности коллектива. В ходе изучения командного взаимодействия было установлено, что сбалансированные группы, в которых представлены все ключевые роли по модели Р. Белбина и отсутствует их избыточное дублирование, демонстрируют более высокую скорость и качество выполнения задач по сравнению с несбалансированными коллективами. Важным показателем устойчивости выступает время прохождения этапов групповой динамики: у сбалансированных команд этап нормирования (согласования правил и ролей) проходит значительно быстрее — в среднем за 11 минут, в то время как среднесбалансированные группы тратят на это около 27 минут. Это свидетельствует о том, что гармоничное распределение ролей позволяет участникам быстрее приходить к согласию и минимизировать внутренние трения на ранних стадиях работы.

Результаты исследования также подтверждают значимость разделяемого лидерства как внутреннего интегратора устойчивости команды. Регрессионный анализ данных показал, что готовность членов команды брать на себя лидерские функции в различных сферах является сильным предиктором внутренней мотивированности. В частности, осознаваемый смысл работы позитивно связан со всеми четырьмя субшкалами разделяемого лидерства, что указывает на рост ценностного отношения к деятельности при возможности влиять на процессы внутри группы. Примечательно, что удовлетворенность руководством на 63,5% объясняется уровнем разделяемого лидерства в задачах: участники выше оценивают формального лидера, если он наделяет их полномочиями и позволяет проявлять инициативу в рамках их компетенций.

Однако ролевая структура может стать и источником дестабилизации при возникновении внутренних конфликтов. Исследования показывают, что дисбаланс между определенными ролями ведет к росту эмоционального напряжения; например, конфликт между «Координатором» и «Шейпером» часто перерастает в борьбу за приоритет лидерства и контроль над командой. В несбалансированных командах наблюдается самый низкий уровень сплоченности (индекс 1,40 против 2,25 в сбалансированных), что обусловлено доминированием отдельных участников и отсутствием консенсуса при принятии решений. Такие группы могут начинать работу быстро за счет авторитарного влияния лидера, но на этапе финиша они тратят больше

времени из-за необходимости дополнительного согласования и исправления ошибок, вызванных низким уровнем доверия и плохой координацией.

Проблемы устойчивости часто коренятся в фундаментальных дисфункциях, таких как взаимное недоверие и уход от конфликтов. Отсутствие готовности открыто обсуждать ошибки и конструктивно критиковать идеи приводит к безответственности и страху принятия решений, что подрывает функциональную надежность коллектива. В то же время команды, которые детально прорабатывают правила взаимодействия на этапе нормирования, показывают лучшую адаптацию к кризисным условиям и высокую итоговую результативность. Таким образом, устойчивость команды обеспечивается не только наличием профессиональных компетенций, но и динамическим равновесием между лидерским влиянием и качественным исполнением ролей, подкрепленным высоким уровнем групповой сплоченности. Полученные в ходе исследования данные позволяют глубже интерпретировать механизмы, обеспечивающие устойчивость команды через оптимизацию её ролевой структуры. Прежде всего, выявленная разница в скорости прохождения этапа нормирования подтверждает теорию о том, что ролевая определенность минимизирует время на «притирку» и снижает уровень неопределенности [9]. Команды, которые на ранних стадиях инвестируют время в детальное обсуждение правил и распределение функций, демонстрируют в итоге более предсказуемую и равномерную работу [9]. Это свидетельствует о том, что устойчивость начинает закладываться не в момент кризиса, а на этапе формирования групповых норм и достижения консенсуса.

Особого внимания заслуживает роль разделяемого лидерства. Результат, согласно которому удовлетворенность руководством на 63,5% объясняется готовностью лидера делегировать полномочия в задачах, указывает на смену парадигмы управления [1]. В современных командах формальный руководитель перестает быть единственным центром принятия решений, становясь скорее фасилитатором, который наделяет участников субъектностью. Рост осознаваемого смысла работы при включении в лидерские процессы подтверждает, что ролевой баланс влияет не только на техническую эффективность, но и на психологическую вовлеченность, создавая внутренний ресурс для преодоления трудностей.

Тем не менее, результаты показывают, что дисбаланс ролей является критическим фактором дестабилизации. Борьба за лидерство между такими ролями, как «Координатор» и «Шейпер», а также низкий индекс сплоченности в несбалансированных группах (1,40), подтверждают опасения Р. Белбина о вреде избыточной конкуренции внутри коллектива. В условиях высокого эмоционального напряжения участники склонны к блокирующим моделям поведения, таким как уход от конфликта или конкуренция за признание, что, согласно модели П. Ленсиони, подрывает базовое доверие — фундамент любой устойчивой системы.

Важным выводом является то, что индивидуальная ответственность участников может снижаться при избыточном «разделении» задач, если не выстроена четкая система взаимной подчиненности. Это указывает на необходимость сохранения

определенной иерархической ясности даже в гибких командах. Устойчивость, таким образом, выступает как эмерджентное состояние, возникающее из синергии профессиональных компетенций и грамотного психологического позиционирования каждого члена группы.

Подводя итог, можно утверждать, что баланс лидерских и исполнительских ролей является не статичным набором качеств, а динамическим процессом взаимодействия. Команды, способные гибко перераспределять влияние в зависимости от ситуации и поддерживать высокий уровень межличностного доверия, показывают значительно большую жизнеспособность и продуктивность в долгосрочной перспективе [5]. Это подтверждает целесообразность использования ролевой диагностики как инструмента превентивного управления устойчивостью коллектива.

**Результаты и предложения:** Данная статья показывает, что формирование устойчивости команд в современных организациях переходит в фазу активного внедрения гибких структур, но сталкивается с серьезными психологическими и ролевыми ограничениями. Главным выводом является то, что функциональная надежность коллектива напрямую зависит от сбалансированности ролевого состава: отсутствие ключевых ролей или их избыточное дублирование ведет к росту внутренней конкуренции и снижению индекса сплоченности до критических значений.

Эмпирические данные подтверждают, что сбалансированные по модели Р. Белбина группы проходят этап нормирования в 2,5 раза быстрее, что позволяет им сохранять ресурс для продуктивной работы в условиях кризиса. Важным фактором выступает разделяемое лидерство, которое объясняет 63,5% удовлетворенности руководством и выступает мощным предиктором внутренней мотивации участников. Однако культурные барьеры, такие как принцип «старший–младший» или избегание открытого обсуждения ошибок («страх потери лица»), создают условия для возникновения ролевой неопределенности и скрытого выгорания сотрудников.

Для повышения жизнеспособности команд предлагается внедрение регулярной ролевой диагностики и программ обучения, направленных на развитие «followership» (навыков эффективного исполнительства) и эмоционального интеллекта лидеров. Без четкого разграничения зон ответственности и перехода к коллегиальным методам управления потенциал даже высокопрофессиональных коллективов будет нивелироваться деструктивными ролевыми конфликтами.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Для повышения устойчивости коллективов в условиях неопределенности предлагаются конкретные шаги по трансформации системы командного управления. На организационном уровне необходимо интегрировать регулярную ролевую диагностику по модели Р. Белбина в стандарты HR-аудита и процессы подбора персонала [11]. Это позволит еще на этапе комплектования исключить избыточное дублирование ролей, сократив время прохождения этапа нормирования с 27 до 11 минут и минимизировав риск деструктивных конфликтов. Важным структурным решением должен стать переход к модели разделяемого лидерства, при которой

формальный руководитель делегирует полномочия в задачах, что, согласно эмпирическим данным, объясняет 63,5% удовлетворенности сотрудников руководством и значительно повышает их внутреннюю мотивированность [Лепехин, 2023].

В образовательной и корпоративной среде требуется внедрение тренинговых программ, направленных на развитие навыков «followership», что позволит участникам гибко переключаться между лидерской и ведомой позициями [13]. Для преодоления специфических культурных барьеров, таких как принцип «старший–младший» или избегание критики, руководству следует внедрять механизмы «безопасной обратной связи» и фасилитации, которые помогают устранять ролевую неопределенность [14]. Использование активных методов обучения, включая бизнес-симуляции и деловые игры, позволит отрабатывать модели поведения в кризисных ситуациях, повышая групповую сплоченность с критических 1,40 до оптимальных 2,25 единиц [4]. Реализация этих адресных мер обеспечит трансформацию индивидуального потенциала участников в эмерджентное состояние устойчивости, делая команду функционально надежной и способной к самовосстановлению после внешних вызовов.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 360 с.
2. Багратиони К. А., Нестик Т. А. Жизнеспособность малых групп в организациях: состояние и перспективы исследования // Организационная психология. — 2018. — № 8(4). — С. 75–95.
3. Белбин Р. М. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. — М.: НИРО, 2003. — 315 с.
4. Гурьянова И. В., Кобзева Н. А. и др. Технология командообразования и саморазвития: учебно-методическое пособие. — Магнитогорск: Изд-во МГТУ им. Г. И. Носова, 2016. — 143 с.
5. Зарембо В. Е., Кантор В. Е. Управленческие решения и тимбилдинг: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. — 119 с.
6. Лепехин Н. Н. Разделяемое лидерство как фактор развития устойчивости команды // Петербургский психологический журнал. — 2023. — № 42. — С. 1–61.
7. Савельев Д. Ю., Гофман О. О. Особенности командной работы как фактор принятия решений членами команды // Петербургский психологический журнал. — 2025. — № 52.
8. Фролов С. С. Ролевая неопределенность как фактор и условие эффективного управления социальными процессами в современных организациях // Вестник университета. — 2017. — № 11. — С. 173–179.

9. Хусанов С. Leadership in times of crisis: the shift from individual leaders to team-based leadership // International Journal of Education, Social Science & Humanities. — 2026. — Vol. 14. — Issue 2.

10. Чигрина А. А., Багратиони К. А., Нестик Т. А. Разработка теоретической модели групповой жизнеспособности // Организационная психология. — 2020. — Т. 10. — № 2. — С. 151–171.

11. Эшбоев Ш. Х. Ф. Ролевой конфликт в трудовых коллективах (анализ на основе ролей Белбина) // Экономика и социум. — 2025. — № 11(138).

12. Юрьева О. В., Кукушкина О. Ю. и др. Командообразование: учебно-методическое пособие. — Казань: Казанский федеральный университет, 2022. — 80 с.

13. Baird N., Benson A. J. Getting Ahead While Getting Along: Followership as a Key Ingredient for Shared Leadership and Reducing Team Conflict // Frontiers in Psychology. — 2022. — Vol. 13.

14. Bowers C., Kreutzer C. et al. Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions // Frontiers in Psychology. — 2017. — Vol. 8. — P. 1360.

15. Pearce C. L., Sims Jr. H. P. Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams // Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. — 2002. — Vol. 6. — Pp. 172–197.