



О. О. Морушко¹, Н. О. Химиця¹, Н. І. Дідик²

¹ Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

² Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ НЕОДНОРІДНИХ КОМАНД: СОЦІОНІЧНИЙ АСПЕКТ

Розглянуто актуальні проблеми командотворення за потреби використання фахівців з різних галузей в межах одного колективу. Обгрунтовано потребу формування команд під виконання конкретних завдань з урахуванням індивідуальних особливостей та максимально можливої психологічної сумісності. Запропоновано та обгрунтовано використання соціонічних методів підбору колективу. Проаналізовано основні чинники, які впливають на поведінкові реакції та інформаційну складову психіки. Відображено особливості побудови людської психіки згідно з моделлю "А". Висвітлено основні особливості соціонічних квадрантів, перераховано їхні квадрантні цінності. Виведено означення протилежних і суміжних квадрантів. Сформульовано принципи побудови однорідних та неоднорідних колективів. Проаналізовано конфігурацію основних можливих варіантів утворення неоднорідних колективів та їхні основні комунікаційні канали. Перераховано усі психічні функції, що входять до моделі психіки, описано область і межі їх компетенції. Відзначено важливість таких характеристик колективу, як його інтегральний тип, коефіцієнт конфліктності та оптимальний вибір лідера (керівника) колективу. Проаналізовано нюанси стихійного та цілеспрямованого командотворення. Розглянуто можливості формування команд за квадрантним принципом та їх особливості. Обгрунтовано неефективність поєднання в межах одного колективу представників протилежних квадрантів. Запропоновано використання для формування неоднорідних команд представників суміжних квадрантів. Описано можливі стилі керівництва неоднорідними командами залежно від їх конфігурації. Сформульовано основні правила формування неоднорідних колективів за соціонічним принципом. Визначено їхні особливості залежно від домінуючих психічних функцій. Змодельовано можливість роботи в неоднорідному колективі у групах за квадрантним принципом, описано модель правильної поведінки керівника в цьому випадку.

Ключові слова: командотворення; соціоніка; психічні функції; управління; психологічна сумісність; психологічні типи.

Вступ / Introduction

Важливість проблеми правильної організації виробничих процесів не переоцінити. Адже він цього напряму залежить забезпечення матеріальних потреб людства. Чим ефективніше організовано виробництво, тим менше зусиль – фізичних, психологічних, інтелектуальних та матеріальних – потрібно докладати для досягнення бажаного результату. Окрім цього, дедалі ширше застосування новітніх технологій – технологічних та інформаційних, потребує дедалі ширшого залучення до виробничих процесів фахівців з різних галузей знань. Від того, наскільки ефективно вони зможуть налагодити взаємодію між собою, напряму залежать якість виконання робіт, їх терміни та економічна вартість.

Саме тому важливого значення набуває вміння створювати виробничі команди так, аби ефективність їхньої

взаємодії була максимальною. Певною мірою це залежить від ступеня їхньої психологічної сумісності. Тому доцільно використовувати для командотворення соціонічний підхід. Він базується на теорії інтертипних стосунків і дає змогу оцінити ступінь комфортності сумісного перебування в одному колективі конкретних виконавців. Окрім цього, використання соціонічного інструментарію також дає змогу визначати такі важливі показники команди, як її інтегральний тип, основні комунікаційні канали та найефективніші галузі життєдіяльності для реалізації потенціалу команди.

Наявність такої інформації може допомогти якісніше використати виробничий потенціал команди, уникнути зайвих виробничих конфліктів або мінімізувати їх можливі наслідки. Також використання соціонічного методу підбору персоналу дає змогу краще розподілити членам колективу групові ролі між собою, кожному

Інформація про авторів:

Морушко Олександр Олександрович, канд. істор. наук, доцент, кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності.

Email: morushkoO@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8872-2830>

Химиця Наталія Олексіївна, канд. істор. наук, доцент, кафедри соціальних комунікацій та інформаційної діяльності.

Email: nhymytsa@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4076-3830>

Дідик Наталія Іванівна, канд. юр. наук, доцент, кафедра адміністративного права та адміністративного процесу.

Email: Didyknataliya.lviv@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-6347-5092>

Цитування за ДСТУ: Морушко О. О., Химиця Н. О., Дідик Н. І. Проблеми формування неоднорідних команд: соціонічний аспект. Науковий вісник НЛТУ України. 2021, т. 31, № 5. С. 113–117.

Citation APA: Morushko, O. O., Khymytsia, N. O., & Didyk, N. I. (2021). Some problems of formation nonhomogeneous teams: the sociogenic aspect. *Scientific Bulletin of UNFU*, 31(5), 113–117. <https://doi.org/10.36930/40310518>

зайняти в команді ту інформаційно-психологічну нішу, яка найбільше відповідає індивідуальним особливостям характеру та максимально реалізувати свій творчий потенціал. Саме тому використання цього підходу можна рекомендувати для практичного застосування під час створення виробничих команд конкретного спрямування.

Об'єкт дослідження – формування ефективних команд з використанням соціонічних методів.

Предмет дослідження – аналіз чинників, які впливають на командотворення за соціонічними підходами, ефективне лідерство в таких колективах.

Мета роботи – запропонувати дієвий соціонічний інструментарій для вирішення проблеми командотворення під виконання конкретних завдань з урахування психологічних особливостей членів колективу.

Для досягнення зазначеної мети визначено такі *основні завдання дослідження*:

- проаналізувати основні характеристики типів інформаційного метаболізму, що впливають на їх поведінкову реакцію;
- запропонувати дієвий соціонічний інструментарій для побудови психологічно сумісних неоднорідних команд.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження – розроблено новий підхід до формування неоднорідних команд з використанням соціонічних методів; проаналізовано можливість формування таких команд під виконання конкретних завдань.

Практична значущість результатів дослідження – відносна простота запропонованих методів формування команд та можливість прикладного використання запропонованої методики. Це стає особливо актуальним у разі обмеженого доступу до людських ресурсів та необхідності досягнення швидкої взаємодії в колективах за умов обмеження у використанні матеріальних ресурсів і часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність і важливість теми лідерства і командної роботи досліджувало чимало вітчизняних дослідників. Зокрема, у науковій праці І. Зубрицької-Макоти розкрито особливості комунікативних і лідерських якостей керівника, можливості їх формування та розвитку. Наголошено про важливу роль правильного розуміння особистісних властивостей і актуальних станів партнерів і відносин між людьми [14]. І. Кононенко у своїй статті досліджує вимоги до компетенцій та очікуваних фінансових умов кандидатів на роль у команді проекту. Висвітлено метод відбору кандидата до команди проекту, який найбільше відповідає вимогам роботодавця. Це дає змогу визначити рівень задоволеності вимог компетенціями кандидата, а також зіставити їх з очікуваними фінансовими умовами для відповідного потенційного працівника [4].

Автори навчального посібника "Лідерство та управління еліта" основну увагу приділяють проблемам лідерства як суспільного феномена, особливостям прояву феномену лідерства на сучасному етапі, методологічним установкам елітаризму та особливостям взаємовідносин різних типів еліт [11]. У публікації А. Ліпенцева опрацьовано основні теорії та концепції лідерства, які найчастіше пов'язують зі здійсненням процесів керівництва у клієнтоорієнтованих організаціях. Автор вважає, що запропоновані ним теоретичні підходи та методологічні аспекти можуть бути корисними для розвитку лідерства у системі органів публічної влади [5]. Також

заслугове на увагу стаття Т. Обиденної. У ній визначено особливості використання соціоніки у діяльності організацій, проаналізовано проблему підбору персоналу за допомогою соціонічних моделей особистості, розглянуто типологію особистостей та особливості формування інноваційної поведінки для різних типів [13].

Можливостям використання доступної інформації із соціальних мереж для формування команд за соціонічним принципом підбору присвячене дослідження авторів О. Морушка, Н. Химиці та Н. Шаховської [6]. У науковій праці І. Новаківського основний акцент зроблено на формуванні активного самоорганізаційного поля прийняття управлінських рішень з урахуванням типологічного чинника характеристик фахівців. Пропонують науковий підхід залучення до колективу фахівців для погодження їхніх дій і підтримання стану впорядкованості, плановості та динамічної рівноваги зі зовнішнім середовищем [12].

Проте проблему формування і лідерства неоднорідних команд у цих публікаціях розкрито не повністю, тому вважаємо за доцільне навести нижче свої міркування з цього приводу.

Матеріали та методи дослідження. Для отримання практичного результату проведеного дослідження застосовано метод аналізу та синтезу джерел інформації. Основним статистичним методом дослідження, використаним у роботі, є описова статистика, оскільки автори опрацьованих джерел застосовують порівняння індивідуальних характеристик психологічних типів. Проаналізовано причинно-наслідковий зв'язок між персональним складом команди та ефективністю її діяльності. Запропоновано використання методу підбору та моделювання під час формування команд з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей членів команди. У процесі дослідження автори пропонують для формування команд за соціонічним принципом застосування критерію коефіцієнта конфліктності колективів, що дає змогу реалізувати такі методи: візуалізація даних, статистичний аналіз, метод підбору.

Результати дослідження та їх обговорення / Research results and their discussion

З точки зору соціонічної теорії існує вісім аспектів інформаційного потоку, які формують модель людської психіки. Це – ділова логіка, логіка співвідношень, етика емоцій, етика відносин, вольова сенсорика, сенсорика відчуттів, інтуїція можливостей та інтуїція часу [1, с. 47]. Перші чотири з них прийнято вважати раціональними, решту – ірраціональними функціями. Функції, які умовно відображають чорним кольором, є екстравертними, білим кольором відображають інтровертні функції. Усі вони є складовими частинами людської психіки і входять до так званої моделі "А", названої так на честь автора соціонічної теорії Аушри Аугустінавічюте. Вони попарно формують чотири блоки – "поверхи" людської психіки – Его, Супер-Его, Супер-Ід та Ід. Саме різне їх розташування в цій моделі формує відмінності між носіями базових моделей типів інформаційного метаболізму.

Елементи в моделі людської психіки не можуть бути розташовані хаотично – існують чітко усталені правила її формування. Вони є такими:

- в одному блокові можуть поєднуватись тільки раціональна та ірраціональна функції;
- екстравертні та інтровертні функції чергуються між собою;
- до блоків Его та Ід (і, відповідно, до блоків Супер-Его та Супер-Ід) входять ті ж самі психічні функції, але з протилежними кольорами;
- послідовність блоків у моделі є такою: Его, Супер-Его, Супер-Ід та Ід.

Саме внаслідок цих обмежень базових моделей типів інформаційного метаболізму існує рівно 16 [1, с. 66-87]. Серед цих 16 типів інформаційного метаболізму прийнято виділяти 4 особливих групи – так звані квадри. Представники, які входять до їхнього складу, характеризуються тим, що мають спільну систему цінностей [2, с. 154]. Тому соціальна система, сформована із представників однієї квадри, вирізняється високою ефективністю та внутрішнім психологічним комфортом. Він досягається завдяки тому, що представників однієї квадри об'єднують так звані квадральні цінності – 4 із 8 психічних функцій, які формують блоки Его та Супер-Ід для представників кожної із квадрантів.

Відповідно, для представників першої (альфа) квадри такими цінностями будуть: інтуїція можливостей, логіка співвідношень, сенсорика відчуттів та етика емоцій. Для представників другої (бета) квадри ці цінності є такими: вольова сенсорика, логіка співвідношень, інтуїція часу та етика емоцій. Для третьої (гама) квадри квадральні цінності є такими: вольова сенсорика, етика відносин, інтуїція часу, ділова логіка. І нарешті, для представників четвертої (дельта) квадри найбільш визначальними будуть: інтуїція можливостей, етика відносин, сенсорика відчуттів і ділова логіка [8, с. 65-67].

Нескладно зауважити, що у представників першої і третьої, а також другої і четвертої квадрантів, квадральні цінності є протилежними, тобто до них входять одні і ті ж самі психічні функції, але з протилежними кольорами. Саме тому їх прийнято називати протилежними квадрами, або ж квадрами-антагоністами. Натомість, між представниками суміжних квадрантів (для першої це будуть четверта і друга, для другої – перша і третя, для третьої – друга і четверта, для четвертої – третя і перша відповідно) існують спільні інформаційні канали, які забезпечують між ними комунікацію і передачу інформації. Такими комунікаційними каналами між першою і другою квадрами є етика емоцій та логіка співвідношень, між другою та третьою – вольова сенсорика та інтуїція часу, між третьою і четвертою – ділова логіка та етика відносин, між четвертою та першою – інтуїція можливостей та сенсорика відчуттів відповідно.

Важливою характеристикою психічних функцій є область і межі їх компетенцій, тобто за сприйняття і оброблення якого виду інформації вони відповідають. Зокрема, компетенцією ділової логіки є механізми і методи здійснення ефективних дій. Логіка співвідношень спеціалізується на причинно-наслідкових взаємозв'язках, структурі, критичності та класифікації. Етика емоцій відстежує енергетичні та емоційні стани людей, їх вплив та динамічні зміни. Етика відносин відстежує психологічний клімат, відносини, бажання, інтереси та схильності. Вольова сенсорика здатна контролювати простір, завойовувати нові або відстоювати старі сфери впливу. Сенсорика відчуттів відстежує зміни просторового розташування об'єктів, облаштовує затишок, комфорт, гармонію самопочуття. Інтуїція можливостей ба-

чить нові можливості об'єкта, перспективи розвитку, нестандартні рішення, здібності і таланти. Інтуїція часу намагається передбачити можливий хід розвитку подій, прогнозує їх сприятливість чи несприятливість, проміжок часу між подіями [8, с. 13-14].

Важливими характеристиками будь-якого колективу є такі чинники, як інтегральний тип команди, її коефіцієнт конфліктності та оптимальний вибір лідера (керівника) команди. Усі ці аспекти ми досить детально описали в попередніх працях, з якими можна ознайомитись [7, 9, 10]. Тому не бачимо сенсу детально на них зупинятись. Головне, що варто завжди тримати в полі зору – комфортність чи дискомфортність у стосунках всередині колективу, яка напряму залежить від інтертипних стосунків, які складаються всередині цього колективу.

Соціонічний підхід до формування команд дає змогу підібрати людей так, аби вони максимально підходили як одне до одного, так і для виконання конкретних завдань. З погляду теорії інтертипних стосунків, найбільш комфортними і зручними є стосунки між представниками однієї квадри. Однак тут теж є певна своя специфіка. Якщо командотворення відбувається стихійно, то така команда у процесі взаємодії сама обере свого лідера. Якщо ж командотворення відбувається цілеспрямовано, тобто під певного лідера, то доцільно використовувати принцип неповної квадри. Його суть полягає в тому, що лідер, підбираючи колектив під себе, не буде добирати до його складу представників свого дзеркального типу, щоб уникнути зайвих напружень у команді, пов'язаних з боротьбою за лідерство [3, с. 197].

Команду, підбрану за квадральним принципом, можна вважати однорідною командою. Її об'єднує спільність поглядів, переконань, життєвих принципів тощо. Але не завжди є можливість формувати команду за квадральним принципом, навіть тоді, коли керівник (лідер) має досить широкі повноваження для цього. У такому разі доводиться формувати неоднорідну команду, до складу якої будуть входити представники різних квадрантів.

З погляду теорії та практики інтертипних стосунків відомо, що найбільш несприятливими для роботи в команді є такі, як конфліктні стосунки, Супер-Его, квазі-тотожні стосунки та повне погашення. Усі ці інтертипні стосунки належать до відносин між представниками протилежних квадрантів (першої і третьої та другої і четвертої, відповідно). Саме тому в командах, що складаються переважно з представників квадрантів-антагоністів, коефіцієнт конфліктності наближається до свого максимального значення.

Щоби уникнути цього, потрібно формувати команду із представників суміжних квадрантів. Інтегральні особливості цієї команди будуть залежати як від її персонального складу, так і від того, з представників яких квадрантів вона сформована. Тому під час формування такої команди ми можемо відштовхуватись від принципу практичної доцільності, оскільки з певною часткою достовірності можемо прогнозувати, якого роду завдання їй легше будуть надаватись до виконання. Це буде напряму пов'язано з тим, які психічні функції в цій команді є найбільш вживаними комунікаційними каналами.

Не можна оминати увагою також проблему лідерства в таких неоднорідних командах. В однорідних командах, які складаються з представників однієї квадри, зазвичай стиль керівництва буде демократичним для

представників демократичних квадрантів (першої і третьої), та авторитарним для представників аристократичних квадрантів (другої і четвертої). На відміну від однорідних команд, у неоднорідних командах основним визначальним чинником стають ті психічні функції, які є спільними для конкретної команди, що складається з представників суміжних квадрантів.

Нагадаємо, що такими комунікаційними каналами між першою і другою квадрантами є етика емоцій та логіка співвідношень, між другою та третьою – вольова сенсорика та інтуїція часу, між третьою і четвертою – ділова логіка та етика відносин, між четвертою та першою – інтуїція можливостей та сенсорика відчуттів відповідно. Також з опису областей відповідальності психічних функцій, наведених вище, ми можемо зробити припущення, що найбільш демократичною з наведених вище команд буде колектив, що складається з представників першої і четвертої квадрантів, а найбільш авторитарною – з представників другої та третьої. У будь-якому разі, ці нюанси варто враховувати керівникові (лідеру) такої неоднорідної команди, аби особливості його стилю управління збігалися з очікуваннями переважної більшості членів команди.

Обговорення результатів дослідження. Ключовим результатом цього дослідження є можливість цілеспрямованого формування неоднорідних команд за соціонічним принципом. Оскільки для неоднорідних команд, які будуть сформовані з представників першої і другої та третьої і четвертої квадрантів відповідно, комунікаційними каналами будуть слугувати раціональні функції (логіка й етика), то діяльність таких колективів матиме більш прикладний характер і буде спрямована на досягнення практичного результату. З іншого боку, для команд, сформованих із представників четвертої і першої, а також другої і третьої квадрантів, комунікаційними каналами слугують ірраціональні функції (сенсорика та інтуїція). Діяльність таких команд буде ефективнішою, коли треба розробляти нові концепції чи генерувати ідеї. Для таких команд процес є важливішим за результат.

Ще однією з переваг неоднорідної команди, сформованої за соціонічними принципами, може стати, за потреби, робота у підгрупах у межах команди. Цей поділ може відбутись за квадрантним принципом, коли якісний склад підгруп буде сформований із представників однієї та іншої квадрантів, що входять до складу команди. Такий підхід також може дозволити більш різносторонньо підходити до вирішення виробничих проблем, охоплюючи більше важливих аспектів. Проте в такому разі керівник (лідер) команди повинен пильно стежити за процесами, які відбуваються всередині команди, щоб тимчасовий поділ на підгрупи не став у майбутньому загрозою справжнього розколу. Окрім цього, керівник у цьому разі повинен бути рівновіддаленим від усіх членів команди та зберігати об'єктивність, незалежно від підсвідомої симпатії до членів колективу, які психологічно йому є ближчими.

Висновки / Conclusions

Отже, під час формування неоднорідних команд за соціонічним принципом потрібно керуватися такими принципами:

- до неоднорідної команди варто добирати представників не більш ніж двох квадрантів;

- ці квадранти повинні бути суміжними;
- вибір суміжних квадрантів для формування неоднорідної команди повинен залежати від того, які інтегральні якості команди ми прагнемо отримати;
- вибір стилю керівництва (лідерства) неоднорідною командою залежить як від методу її формування (стихийний чи цілеспрямований), так і від домінуючих психічних функцій команди.

Звичайно, запропонований метод не є універсальним. Однак такий підхід до формування команд може забезпечити їм більшу згуртованість та монолітність. Окрім цього, ми можемо прогнозувати, якого роду завдання їй легше буде виконувати.

References

1. Augustinavichute, A. (1998). *Sotsionika. Vvedenie*. Moscow: AST, 448 p. [In Russian].
2. Kahanets, I. (1997). *Psyhlohichni aspekty v menezhmenti: typolohiia Yunha, sotsionika, psyhhoinformatyka*. Kyiv-Ternopil: Mandrivets-Port-Royal, 234 p. [In Ukrainian].
3. Kirov, V. O., & Horevalov, S. I. (2001). *Sotsionichniy posibnyk viiskovoho zhurnalista*. Lviv: ZUKTs, 424 p. [In Ukrainian].
4. Kononenko, I. V., & Sushko, H. V. (2019). Formuvannia komandy proiektu z rozrobky informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii. *Information technologies and teaching aids*, 73(5), 307–322. [In Ukrainian].
5. Lipentsev, A. V. (2014). Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni ta metodolohichni aspekty. *Efficiency of public administration*, 38, 21–42. [In Ukrainian].
6. Morushko, A., Khymytsia, N., & Shakhovska, N. (2020). Determining the Psychological Portrait of Members of Web Communities through Sotronic Analysis. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Control, Optimisation and Analytical Processing of Social Networks (COAPSN 2020, Lviv, Ukraine, May 21)*, 112–124.
7. Morushko, O. O., & Andreichuk, S. K. (2016). Vyznachennia in-tehralnogo sotsiotypu v malykh hrupakh metodom sotsionichnoho analizu. *Scientific Bulletin of UNFU*, 26(4), 398–404. <https://doi.org/10.15421/40260461>
8. Morushko, O. O., & Khymytsia, N. O. (2017). *Humanizatsiia informatsiinoho obminu: navch. posib.* Lviv: Triada plus, 172 p. [In Ukrainian].
9. Morushko, O. O., Andreichuk, S. K., & Manzii, O. S. (2017). Vyznachennia koefitsiientu konfliktnosti yak metod optymizatsii personalnogo skladu maloi hrupy. *Scientific Bulletin of UNFU*, 27(9), 121–123. <https://doi.org/10.15421/40270926>
10. Morushko, O., & Andreichuk, S. (2020). Vyznachennia optymalnogo lidera maloi hrupy metodom sotsionichnoho analizu. *Informatsiia, komunikatsiia, suspilstvo 2020: Materialy 9-i Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii IKS*. Lviv. Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 172–173. [In Ukrainian].
11. Mykhnenko, A. M., Honcharuk, N. T., & Makarenko, E. M. (2011). *Liderstvo ta upravlinska elita: navch. posib.* Kyiv: NADU, 292 p. [In Ukrainian].
12. Novakivskyi, I. I., & Vysotskyi, A. L. (2019). Formuvannia proektnoi komandy z urakhuvanniam typolohichnykh kharakterystyk menezheriv. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of economics and management*, 3, 113–121. [In Ukrainian].
13. Obydiennova, T. S., & Vasyliieva, M. O. (2021). Sotsionika yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti kadrovoho menezhmentu orhanizatsii. *Electronic scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics"*, No 26, 116–120. [In Ukrainian].
14. Zubrytska-Makota, I. V., & Koval, O. S. (2014). Formuvannia komunikatyvnykh i liderskykh yakosteï kerivnyka. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. The series is psychological*, 2, 162–171. [In Ukrainian].

SOME PROBLEMS OF FORMATION NONHOMOGENEOUS TEAMS: THE SOCIONIC ASPECT

The article is devoted to topical problems of forming effective teams capable of solving complex production and scientific problems. Since the personal composition of these teams is crucial, a systematic and conscious selection of people to the team according to their psychological characteristics is proposed. Such aspect as the potential capabilities of the team in terms of the implementation of its tasks was also considered. The use of the socionic method of personal selection of the team is proposed. The theoretical foundations of the structure of the psyche and the basic principles of building its model are analyzed. Information on the existence of sixteen basic socionic types is given. The principles they are divided into four socionic quadrants are indicated. Brief characteristics of mental functions are given and their areas of responsibility are outlined. Information on previous publications of the authors is provided, which contains specific data on methods and technologies for determining such key parameters of the team as the integrated type, the coefficient of conflict and determining the optimal team leader. The main features of socionic quadrants are highlighted, their quadratic values are listed. The definitions of opposite and adjacent quadras are derived. The advantages of a homogeneous team formed on the basis of representatives of one quadra are analyzed. The undesirable combination of representatives of opposite quadras within one team is substantiated. It is proposed to create nonhomogeneous teams from representatives of adjacent quadrants. Their strengths and the possibility of their practical application are analyzed. The differences between spontaneous and purposeful methods of team building are considered. The importance of leadership position in both possible cases of team building is analyzed. Optional variants of the leaders behaviour and their team management style depending on their personal composition are considered. The basic rules of formation of nonhomogeneous collectives on the socionic principle are deduced. Their main communication channels and strengths are described. It is proposed to form the personnel of heterogeneous teams to perform specific tasks. It is also recommended to use the described technique for practical application.

Keywords: team building; socionics; mental functions; management; psychological compatibility; psychological types.