

Модель Белбина для IT: сила и слабость разных команд



Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик,
навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

<http://mtsepkov.org>



TeamLead
Conf 2020

Профессиональная
конференция
про тимлидов
и для тимлидов



Исследования Белбина

- **Цель:** понять, как устроены успешные команды, научиться их формировать
- **Критерий успеха:** предсказание результатов по тестам участников команд до соревнований
- **Результат:** создали рабочую модель, **получали достоверные предсказания**, проверяли на удачных и не удачных командах
- Следующий этап – предварительное знакомство команды с моделью.
Приняв ее **команда могла компенсировать слабые стороны**



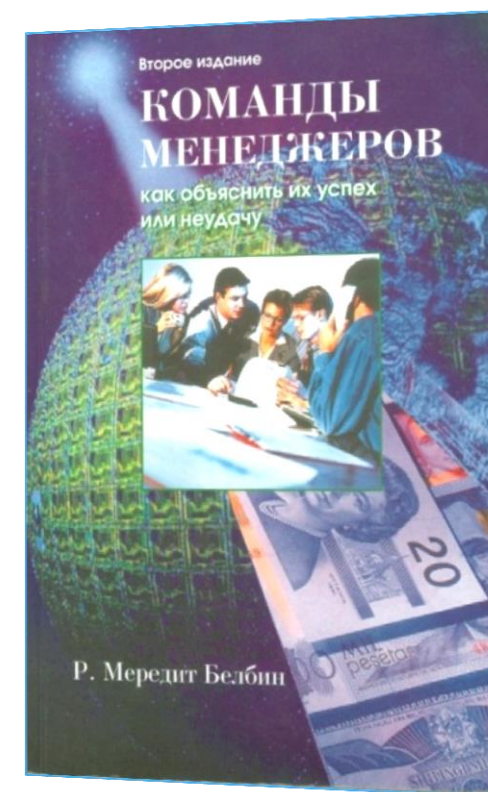
Рэймонд Мередит Белбин

Книги по модели Белбина



Типы ролей
в командах менеджеров

Команды менеджеров
Как объяснить их успех или неудачу



Официальный сайт belbin.com – много материалов,
включая научные исследования применения модели

Содержание модели Белбина

Для команд менеджеров, ведущих развитие бизнеса в условиях неопределенности в коммуникации с окружением

- Набор ролей в команде и описание взаимодействия
- Тест на 1-3 предпочтительные роли
- Конфигурации ролей для сильных и слабых команд
- Рекомендации по формированию сильной команды
- Способы компенсировать конкретные слабости команды



[Rob Thomsett](#) адаптировал модель для IT ([его статья](#)) –
[Эдвард Йордан](#) ссылается на него в [книге «Смертельный марш»](#)

Проблемы команды

Много идей и разговоров, но работа движется слабо

- Диагноз: нет исполнителей – **Работника компании** или **Специалиста**
- Особенно важен **Работник компании**, готовый делать «все, что нужно» для успеха, в отличие от работающего в своей области **Специалиста**
- Лечение: фокус на результате, особенно в серых зонах ответственности. Но лучше найти **Работника компании** еще при формировании команды



Работник компании (Implementer, Реализатор) – член команды, работающий на успех проекта и готовый делать все, что для этого нужно. Первая выявленная роль: такие люди были во всех успешных командах



Специалист – квалифицированный профессионал. Хорошо работает в своей области, однако, в отличие от Реализатора, не любит выходить за ее пределы и заниматься «не своим делом», даже если это нужно

Нет идей, ступор при проблемах и затруднениях

- Диагноз: не хватает ролей, приносящих новые идеи – **Генератора** и **Исследователя ресурсов**
- Лечение: мозговые штурмы и другие способы порождения идей, но лучше **Генератора** найти при формировании команды



Генератор (Plant) активно порождает оригинальные идеи и видит самореализацию в их воплощении, горит своими идеями



Исследователь ресурсов (Resource Investigator) активно общается и приносит новые идеи из внешнего мира, загорается ими и видит самореализацию в их адаптации и воплощении

Бесконечные споры между конкурирующими идеями

- Диагноз: в команде **несколько генераторов**, конкурирующих за реализацию своих идей
- Лечение: развести Генераторов по зонам ответственности или переключить одного из них в альтернативную роль, если она есть



Исследования показывают: два генератора так же плохо, как ни одного

Реализация сложных идей не продвигает к результату

- Диагноз: идеи от **Генератора** принимаются без критики, потому что для него **нет умного оппонента** или не получается обсуждения
- Лечение: организовывать обсуждение и защиту идей до реализации, а лучше заранее найти **Аналитика-стратега** для оппонирования



Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) оценивает идеи и варианты, ищет истину, может синтезировать сложное решение с учетом нюансов

Паралич принятия решений

- ▶ Некому принимать решение в ситуации неопределенности
 - Выбрать способ реализации непонятной задачи: «давайте еще поисследуем»
 - Определить исполнителя для задачи, с которой неясны перспективы решения
 - Решить, выпускать ли релиз с дефектами или договариваться, что откладываем
- ▶ Диагноз: нет руководителей – **Координатора** или **Шейпера**
- ▶ Лечение: внешнее руководство, чтобы обеспечить принятие решений



Координатор (Coordinator) организует совместную работу, используя сильные стороны сотрудников и давая им возможность проявиться, но при этом принимает взвешенные ключевые решения



Шейпер (Shaper) активно и жестко ведет команду к выбранным или принятым им целям по выбранному им пути

Слишком уверенный лидер

- Диагноз: у руководителя – Шейпера – нет уважаемого им оппонента (Координатор или Аналитик-стратег) для обсуждения решений
- Лечение: сделать внешние механизмы обратной связи и проверки курса движения команд, если нельзя найти оппонента в команду



Исследования показывают: несмотря на недостатки, Шейперы столь же эффективны в руководстве, как и Координаторы

Непродуктивная команда звезд

- ▶ Симптомы: выдающиеся члены команды с высокой самооценкой не могут работать совместно, каждый тянет в свою сторону
- ▶ Диагноз: звезды в команде привыкли вести за собой, у них нет навыков и опыта совместной командной работы
- ▶ Лечение:
 - Команде звезд нужен опытный руководитель-координатор, принимающий решения, потому что «кто-то должен быть арбитром».
 - В отличие от других типов команд, он должен быть глупее среднего уровня, чтобы звезды сотрудничали в том, чтобы объяснить ему свою идею



Команда звезд требует специального руководства для продуктивности, Белбин отдельно исследовал, какое руководство это обеспечивает

Некому завершать работу

- ▶ Симптомы: задачи приходят в состояние «почти все сделано» и остаются в нем, но сделанный функционал нельзя использовать
- ▶ Диагноз: отсутствует педант, нацеленный на завершение задач
- ▶ Лечение: чек-листы и административный контроль за реальным завершением задач, ненужный, когда педант есть в команде



Педант (Completer Finisher) доводит дело до конца. Перфекционист, главное – качество и детали, а сроки могут подождать. Но без него после 80% сделанного остаток никому неинтересен

Нет сотрудничества

- Симптомы: поиск виноватых в проблемах и неудачах, отсутствие взаимопомощи, люди указывают на несовершенства других
- Диагноз: нет человека, который бы заботился о взаимоотношениях и сглаживал острые углы, и это «слепая зона» у руководителя
- Лечение: найти в команде человека с эмпатией, а руководителю – объяснить, что важно не только производство



Душа команды (Team Worker) ненавязчиво налаживает отношения в команде, сглаживает углы, не участвуя в управлении явно



Командный дух необязателен для успеха. Были команды, которые идут к успеху при внутренних тренингах, и команды, которые дружно и весело шли к провалу. Но в исследованиях команды работали недолго, а **команда стабильных экстравертов** – один из типов успешных команд

Одинаковые слабости у всех членов команды

- Симптомы: команда повторяет ошибки, а в некоторых ситуациях команда «впадает в ступор» и не может двигаться
- Диагноз: в команду подбирали похожих людей, чтобы обеспечить хорошие взаимоотношения, но их слабые стороны тоже одинаковы
- Лечение: понимать сильные и слабые стороны людей и команды в целом, и быть бдительными в ситуациях, где играет общая слабость



Разнообразие – залог успеха!

Итог: роли в команде



У человека есть 1-3 предпочтительные роли, между которыми он может переключаться

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

Человек и команда

Человек в команде

- Роли – это и сильные и слабые твои стороны
- Роли – есть, как и другие особенности личности, и их стоит использовать, а не комплексовать
- Стоит представлять свои роли и роли других
- Надо адаптироваться к ситуации, переключаться между ролями, работать на команду
- Хороший командный игрок может эффективно работать и в несвойственной ему роли, но недолго
- Хорошие игроки команды удачно выбирают момент для вмешательства и знают, когда надо молчать

Достоинства и недостатки



Подробно рассмотрены в книге
«Типы ролей в командах менеджеров»

- Достоинства и недостатки – относительно роли
- Допустимые недостатки – продолжение достоинств роли, их обратная сторона
- НЕ допустимые – препятствуют выполнению основных функций роли или разрушают команду
- Грань между ними тонка: увеличиваясь, допустимый недостаток становится недопустимым
- Человек может совмещать 2–3 роли. Сильные качества в одной могут быть недостатками в другой, и здесь нужна рефлексия

Зрелость – самоосознание

- Осознание себя внутри команды, знание роли
- Совпадение самооценки, имиджа и фактов
- Стремление к совершенствованию, исправлению недостатков – это главное
- Способность играть роль можно развивать, сложный командный профиль дает больше возможностей
- Но нужно понимание ситуации руководством, начинающие люди с ясным командным профилем предпочтительнее – меньше рисков и вариаций

Зрелость команды

- Зрелость команды – осознание достоинств и недостатков, сильных и слабых сторон
- Несбалансированные команды побеждали, когда осознавали и стремились компенсировать недостатки
- Неудачники: те, кто не осознавал и/или не признавал недостатков, и фаталисты, которые не стремились исправиться
- Необязательно стремиться к идеальным взаимоотношениям. Сложные отношения чреваты конфликтами, но они же дают выигрыш – дополнение и соперничество

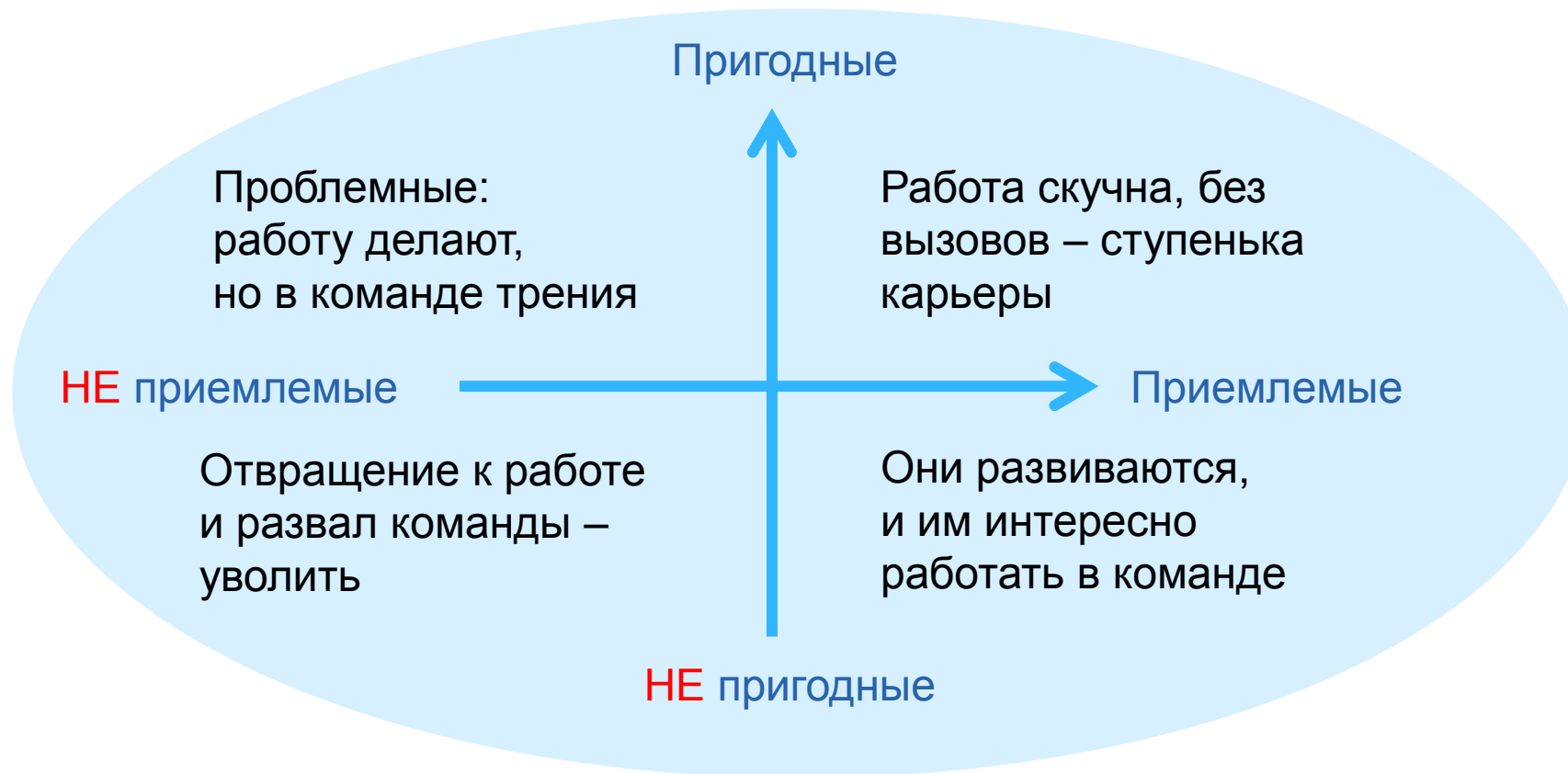


Команда вместе – это больше, чем каждый отдельно

Критерии при подборе команды

При составлении команд имеют значение:

- Специфические знания и навыки – пригодность
- Приемлемость – по командному профилю (роли)



Формирование команды

- Команда формируется не сразу: даже на начальном этапе люди добавляются в список по одному
- Несколько ключевых людей – **пригодные** по знаниям и навыкам, без резких конфликтов по ролям, они обеспечат выполнение работы
- Их дополняем **приемлемыми** по командному профилю, но имеющими формально недостаточный уровень по знаниям и навыкам – они будут расти и эффективно работать
- При включении новых людей приемлемость – критичнее, чем знания и навыки



Мало сформировать команду, надо в ней запустить групповую динамику, чтобы обеспечить сотрудничество. Модель Белбина об этом ничего не говорит, здесь применяется **модель Такмана** (Forming – Storming – Norming – Performing)

Команды-победительницы

- Смешанные сбалансированные команды – представлены **все** роли
- Однородные команды из стабильных экстравертов, которым нравится работать в командах: роли могут быть не выделены, но сотрудничество помогает преодолеть проблемы, хотя они могут весело пойти на дно
- Команды, во главе которых суперзвезда: если стратегия лидера верна, команда движется к победе, если нет – к поражению, и то и другое стремительно
- Команды типа «Аполлон» (команды звезд): большой ум, ресурсы и таланты, но и большие сложности в их применении. Ключ к успеху – удачный Координатор

Факторы успеха сбалансированной команды

- Руководитель – Координатор, умеющий работать с талантливými, но зачастую трудными участниками
- Один сильный Генератор
- Хорошее распределение умственных способностей: умный Генератор, еще один умный не-Генератор, который ему оппонирует, и умный Координатор, а остальные – чуть ниже среднего уровня
- Представлены **все** командные роли, при этом люди могут играть несколько ролей, переключаясь между ними
- Соответствие способностей и обязанностей
- Работа по осознанию и устранению дисбалансов

Размер команды

- ▶ Эксперименты показали: оптимальный размер команды – 5-7 человек. 6 было целевым, но 5 или 7 были равноуспешны
- ▶ 8 человек могут быть успешны, но возрастает нагрузка на руководителя и требования к нему
- ▶ 4 человека могут быть успешны, если представлены все роли, но в этом случае нет резерва
- ▶ 10+ человек – появляются люди без включения и ядро из 2-4 человек, принимающих решения
- ▶ Если за столом не помещается вся команда – люди исключаются. Длинный стол способствует дифференциации команды на группы



Знаем теорию и применяем на практике

- ▶ При формировании учитываем ключевые моменты: нужны идеи, исполнители и организаторы, желателен хоть **один Работник компании** и завершатель задач
- ▶ Командный дух не обеспечивает успеха, а конфликт между шейперами и генераторами не решается примирением – его надо делать конструктивным
- ▶ Однородные команды – слабы, а часто отбирают себе подобных
- ▶ Обязанности делим с учетом ролей, а не только профессионализма



Вопросы и кейсы – обращайтесь!

Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [анализу и архитектуре](#), [Agile](#) и [ведению проектов](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).

Приложение

Подробное описание ролей



Координатор

- Нужен для организации процесса, руководства, распределения полномочий, принятия решений
- Спокоен, уверен в себе, обладает развитым самообладанием
- Достаточно терпим, чтобы выслушать других и достаточно уверен, чтобы самому принять решение или сказать «нет», если нужно
- Контролирует продвижение команды к групповым целям
- Умеет оптимально использовать ресурсы
- Знает, в чем заключаются сильные и слабые стороны команды
- Обеспечивает использование потенциала каждого члена команды наилучшим образом
- Жизненные ориентиры – результат, люди, ценности и время



Шейпер

- ▶ Лидер, ориентированный на задачи, полон энергии, обладает высокой мотивацией, для которого главное – победа
- ▶ Заинтересован в достижении целей и стимулирует остальных к этому
- ▶ Очень нервозен, общителен, динамичен
- ▶ Внимание направлено в целом на постановку целей и приоритетов
- ▶ Стремится придать определенную форму и структуру дискуссиям в команде
- ▶ Мотивирует команду на достижение результата
- ▶ Не теряет самообладания в напряженной обстановке
- ▶ Обладает напором и мужеством преодоления препятствий



Душа команды

- Привносит сотрудничество, мягкий, восприимчивый и дипломатичный
- Предотвращает потенциальные противоречия
- Делает возможным применение навыков членов команды с трудными характерами, улучшает взаимопонимание между ними
- Умеет слушать, разряжать напряженность
- Жизненные ориентиры – люди, ценности, процесс



Генератор идей

- Привносит креативность, оригинальный, нестандартный
- Обладает потрясающим воображением и способен решать труднейшие задачи
- Способен создавать огромное количество новых идей
- Реализует выдвижение новых идей и стратегий, концептуально, а не в подробностях
- Характеризуется высокими умственными способностями и интроверсией
- Присутствие двух генераторов в команде – то же самое, если бы не было ни одного



Исследователь ресурсов

- Экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабельный
- Жизненные ориентиры – люди, процесс, процедуры, действия, вещи
- Обеспечивает исследование и предоставление сведений об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы
- Устанавливает внешние контакты, которые могут быть полезны команде, и проведение любых последующих переговоров
- Успешен в ведении переговоров
- Подхватывает и развивает идеи других

Аналитик-стратег

- Трезво мыслит, неэмоционален, предусмотрителен, высокая способность к критическому мышлению
- Рассматривает все возможности
- Принимает четкие решения, не реагируя на эмоциональные высказывания
- Способен как никто оценивать конкурирующие предложения
- Склонен к медленному принятию решений в силу необходимости обдумать все детали
- Больше занят поиском истины, чем достижением результата



Работник Компании

- ▶ Консервативен, обладает развитым чувством долга, предсказуем
- ▶ Реализует претворение концепций и планов в практические рабочие действия
- ▶ Реализует систематическое и эффективное выполнение согласованных планов
- ▶ Выполняет работу, которую никто не хочет делать



Специалист

- ➔ В качестве командной роли обнаружен после завершения экспериментов в Хенли
- ➔ Преданный, самодостаточный
- ➔ Обладает редко встречающимися профессиональными знаниями и навыками
- ➔ Предпочитает вносить вклад на этом узком фронте



Педант

- Доводит работу до конца
- Предоставляет работу вовремя
- Старателен, методичен, добросовестен, невротичен
- Обеспечивает максимальную защиту команды от ошибок, связанных как с работой, так и с упущениями
- Ищет деятельность, для которой нужна степень внимания, превышающая обычную

Ссылки на предыдущие доклады

- В 2010 мы вместе с HR делали внутренний семинар в компании, он [опубликован](#)
- В 2012 – [доклад на SPMconf](#), повторен на SQAdays-2013 и [развит на COMAQA](#)
- В 2016 – [статья о ролях](#) в профессиональном журнале MyType