



Роли в команде – модель Белбина



Рэймонд Мередит Белбин



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>

Минск, COMAQA.BY 06.10.2018

Зачем я делаю доклад?

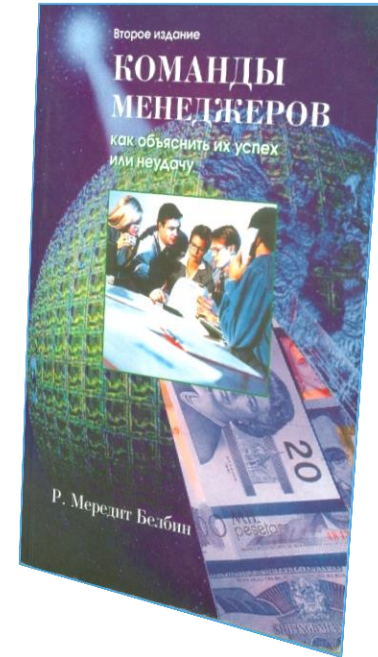
- ▶ Понимание механизмов работы команды важно для построения эффективно работающей команды, для устранения проблем
- ▶ Белбин экспериментально сформулировал ролевую модель команды, проверенную практикой
- ▶ Модель применима и для команд программистов:
 - Эдвард Йордан «Смертельный марш»
 - он ссылается на [Rob Thomsett](#)
- ▶ Я попробую кратко познакомить Вас с этой моделью
- ▶ Если покажется интересным – Вы можете изучить подробности и учитывать в своей практике

Книги Рэймонда Мередита Белбина

Команды менеджеров
Как объяснить их успех или неудачу



Типы ролей
в командах менеджеров



Сайты belbin.com и www.kievits.biz

План доклада

- ▶ История создания и развития модели
- ▶ Краткое описание ролей
- ▶ Успешные и неуспешные команды
- ▶ Человек и команда
- ▶ Практическое применение

История создания и развития модели



Рэймонд Мередит Белбин и история его исследований

- ▶ **Рэймонд Мередит Белбин** – доктор психологических наук, выпускник Кембриджа
- ▶ Начало исследований в 1967 году в колледже Хенли
- ▶ Результаты – проверены в Австралии
- ▶ В 1981 году – книга «Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу»
- ▶ Признана одной из 50 лучших книг по менеджменту в XX столетии (The Financial Times)
- ▶ В 1988 году создана Ассоциация Белбина, которая координирует применение модели по всему миру

Характер исследований

- ▶ Экспериментальный характер модели
 - Наблюдения встроены в полугодовой курс обучения в Хенли
 - Команды соревновались в двух играх (ЕМЕ и Командополия) при специально обученных наблюдателях
 - Участники предварительно проходили тесты
- ▶ Цель исследований – понять, как устроены успешные команды, научиться их формировать
- ▶ Критерий успеха – предсказание результатов соревнований до их начала, по составу команд

Как создавалась модель

▶ Начиналось – с традиционных суждений

- Командный дух
- Однородные команды
- Команда из звезд

Суждения не подтверждались...

▶ Формулировали и проверяли гипотезы

- Общее в успешных командах
- Необходимость идей
- Роль руководителя

Выявили командные роли

- ▶ Первая – **Работник компании (Реализатор)**
Был во всех успешных командах, но команды из одних РК не получались успешными
- ▶ Способность порождать идеи, подходы, стратегии
Генератор идей и **Исследователь ресурсов**
- ▶ Эффективные руководители
Председатель (Координатор) и **Шейпер**
- ▶ Дополняющие роли
Аналитик–Стратег, Педант, Душа Команды
- ▶ Исследования «в полях» – **Специалист**

Результат – командные роли

- ▶ Выявлены экспериментально, сопоставляя наблюдаемое поведение с профилями умственных и психологических характеристик по тестам
- ▶ Роль определяет поведение в команде, взаимодействие с другими и вклад в работу
- ▶ Выделено 8 ролей, позднее – 9

Человек и командные роли

- ▶ У человека есть 1-3 предпочтительные роли, между которыми он переключается
- ▶ У 30% – предпочтений не наблюдается
- ▶ Есть люди, которым некомфортно работать в команде
- ▶ Разработан тест на выявление предпочтительных ролей

Наблюдения за командами

- ▶ С появлением рабочей модели начали эксперименты по наблюдению за командами
 - Формирование экспериментаторами или самостоятельно
 - Проверка гипотез на конкретных составах команд
 - Наблюдение за конфликтами в командах
- ▶ Новый этап – участников знакомили с моделью и результатами тестов, они действовали с ее учетом
 - Одни – принимали теорию и корректировали свое поведение
 - Другие - игнорировали



Белбин мог позволить себе недопустимое в реальной жизни – формировать неудачные, слабые команды и наблюдать за ними

Результат – успешные команды

- ▶ Варианты успешных команд
 - смешанные, где представлены все роли
 - однородные команды стабильных экстравертов
- ▶ Синдром "Аполлон" – слабость команды умных
- ▶ Описаны конфликты между ролями
- ▶ Найден оптимальный состав команды – 5-7 человек
- ▶ По ролевому составу – получалось предсказать результаты игр, но, рефлексирюя, слабая команда может компенсировать недостатки



Несовершенные люди могут создать сильную «совершенную» команду.

Краткое описание ролей*



* Подробнее – в Приложении в конце,
а лучше – в книгах Белбина

Список ролей

Роль	По-английски	По-русски	Синонимы
	Plant	Генератор идей	
	Resource Investigator	Исследователь ресурсов	
	Coordinator	Координатор	Председатель
	Shaper	Шейпер	Мотиватор
	Monitor Evaluator	Аналитик-Стратег	Критик
	Team Worker	Душа команды	Вдохновитель
	Implementer	Работник компании	Реализатор, Рабочая пчелка
	Completer Finisher	Педант	Контролер, Завершитель
	Specialist	Специалист	

Группировки ролей

- ▶ Пока ролей было 8, группировали так
 - Координатор + Шейпер
 - Генератор идей + Исследователь ресурсов
 - Работник компании + Душа Команды
 - Аналитик-Стратег + Педант



Группировки – не из исследований, а для удобства

Когда появилась 9-я роль, стали группировать по три.

- ▶ Белбин – по характеру деятельности и профилям:
 - Люди действий: Шейпер, Работник компании, Педант
 - Социальные: Координатор, Исследователь ресурсов, Душа Команды
 - Интеллектуальные: Генератор идей, Аналитик-Стратег, Специалист
- ▶ Можно – по направлениям деятельности:
 - Организация работы: Координатор, Шейпер, Душа Команды
 - Идеи и анализ: Генератор, Исследователь ресурсов, Аналитик-Стратег
 - Работу работают: Работник компании, Педант, Специалист

Организация работы



Координатор принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды

- в отличие от Шейпера никогда не заставляет что-то делать
- Координатор принимает решения, а Душа Команды лишь налаживает сотрудничество



Шейпер активно и жестко ведет к целям

- в отличие от Координатора, сам ищет и выбирает путь к цели, команда – следует
- отношения в команде – далеко не главное для Шейпера, в отличие от Души Команды



Душа Команды ненавязчиво налаживает отношения в команде, не участвуя в управлении явно



Роли дополняют друг друга.

Они редко совмещаются в одном человеке.

Идеи и предложения



Генератор идей горит своими идеями

- высокие умственные и креативные способности позволяют ему порождать оригинальные идеи и решать очень сложные проблемы



Исследователь ресурсов загорается чужими идеями

- приносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных идей, контактов и людей






Аналитик-Стратег оценивает, ищет истину

- способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант
- а Генератор идей и Исследователь ресурсов обладают более общим взглядом на проблемы, не замечая нюансов



Роли часто совмещаются в одном человеке.
Однако, есть ярко выраженные Генераторы

Работу работают

-  **Работник Компании** делает то, что надо для результата
 - может не обращать внимание на мелочи и качество, как это делает Педант
 - ему не так важно, как Специалисту, относится ли дело к его области
-  **Специалист** предпочитает работать в своей области
 - в своей зоне компетенции зачастую ему просто нет равных
 - деятельностью за ее рамками заниматься не хочет
 - высокая самооценка мешает контролю качества и вниманию к мелочам
-  **Педант** доводит дело до конца, но перфекционист
 - в отличие от Работника компании, для него главное – качество и детали, а сроки подождут
 - предмет гордости – не специальные знания, а именно стиль работы



У ролей не полная совместимость – сильные стороны одних являются недостатками других. Но совмещение в одном человеке встречается



успешные и неуспешные команды



Как возникают слабые команды

- ▶ Переоценивают командный дух – он не гарантирует успеха: «Пошли на дно с улыбкой!»
- ▶ Однородные команды – слабы
 - Отбор себе подобных
 - Пресс культуры компании
- ▶ Не сложилось распределение ролей
 - Способные люди – не проявляли инициативу
 - Излишняя корректность при борьбе с недостатками
 - Предубеждение к ролям в команде

Проблемы слабых команд

- ▶ Конфликты влияния: Шейперы, Генераторы
- ▶ Нет умного (нужен Генератор или Аналитик-Стратег)
- ▶ Нет идей
- ▶ Нет исполнителей
- ▶ Нет организаторов

Команды – победительницы

- ▶ Смешанные сбалансированные команды
- ▶ Однородные команды из стабильных экстравертов, которым нравится работать в командах
Роли могут быть не выделены, но сотрудничество помогает преодолеть проблемы, однако, 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»
Большой ум, ресурсы и таланты, но и большие сложности в их применении. Ключ к успеху – удачный Координатор

Сбалансированная команда

Факторы успеха

- ▶ Председатель – Координатор, умеющий работать с талантливыми (но зачастую трудными) участниками
- ▶ Один сильный Генератор
- ▶ Хорошее распределение умственных способностей
Один умный Генератор, еще один умный не-Генератор и умный Координатор, а остальные – чуть ниже среднего уровня
- ▶ Разброс личных качеств – спектр командных ролей
- ▶ Соответствие способностей и обязанностей
- ▶ Работа по осознанию и устранению дисбалансов

Размер команд

➤ Большие команды

Более чем из 10 членов – размывается индивидуальность, индивиды играют «нулевую роль». 10 человек – роли представлены эффективно, но для совместной выработки решения 10 человек – много, выделяется ядро 2–4 человека

➤ Эксперименты показали: оптимально 5–7 человек

6 человек было целевым, но команды из 5 или 7 человек, были равно успешны с ними

➤ 8 человек могут быть успешными

Возрастает нагрузка на руководителя и требования к нему

➤ 4 человека могут быть успешными

Если идеальный состав, представлены все роли. Нет резерва

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
- ▶ Неудачные делились на две категории: те, кто не осознавал и/или не признавал недостатков, и фаталисты, которые не стремились исправиться
- ▶ Не обязательно стремиться к идеальным отношениям. Сложные отношения чреваты конфликтами, но они же дают выигрыш – дополнение и соперничество



Команда вместе – это больше чем каждый отдельно.

Практическое применение модели Белбина

Самоосознание, рефлексия



Об этом было – зрелость человека и команды

- ▶ Личная – оценка себя и своего поведения, оценка других, выстраивание отношений, развитие
- ▶ Командная – оценка сильных и слабых сторон, распределение ролей, компенсация недостатков

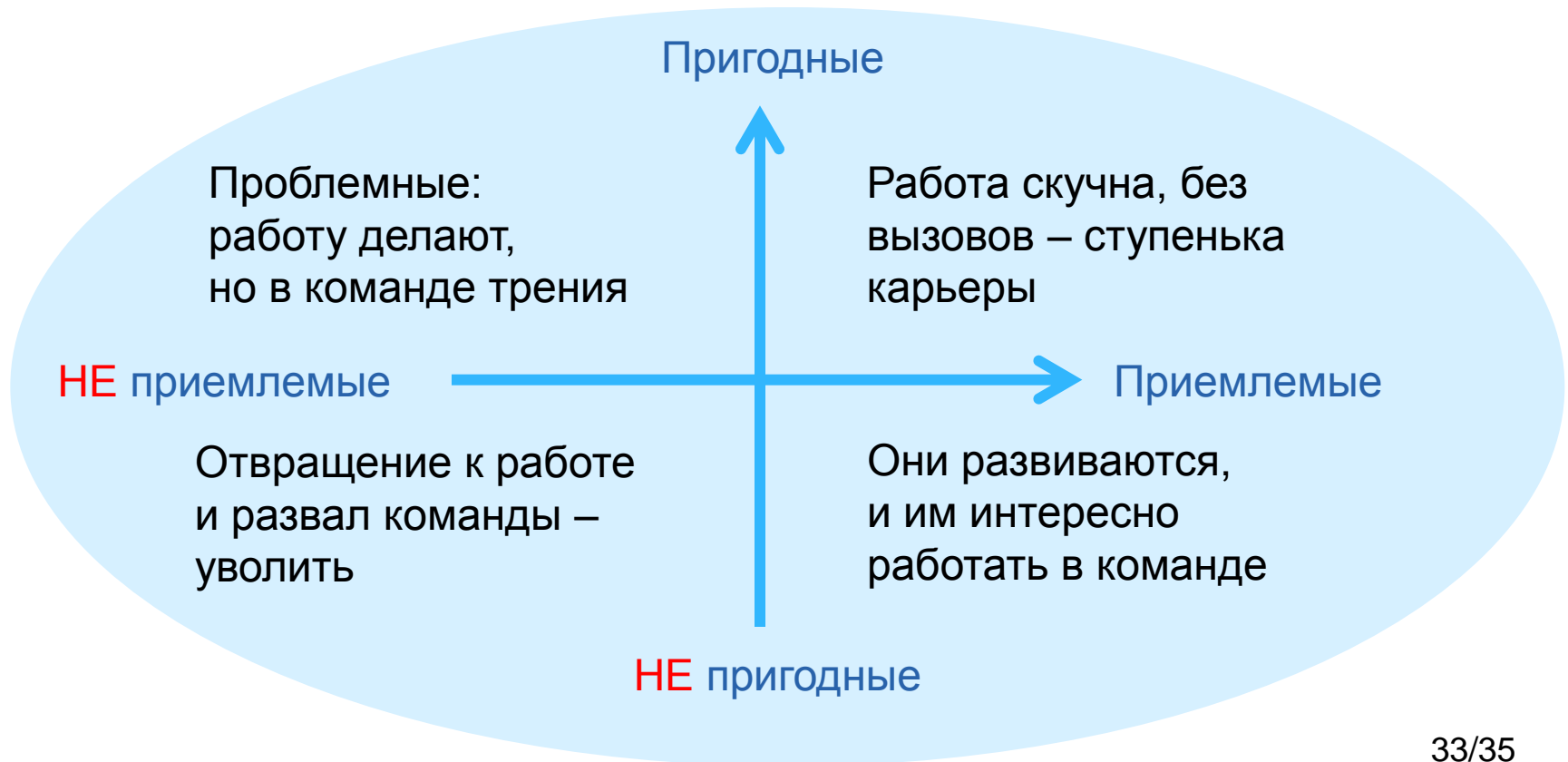


Чтобы применять методику достаточно ее **знать**, не обязательно ставить формальный процесс.

Критерии при подборе команды

При составлении команд имеют значение:

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



Формирование команды



Даже когда команда формируется целиком, люди в список добавляются по одному

- ▶ Несколько ключевых людей – **пригодные** по знаниям и навыкам, избегающие 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

Вопросы?

Обращайтесь!



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>

На сайте много материалов по [архитектуре и анализу](#), [ведению проектов](#), [Agile](#), 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 – тоже 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, не эмоционален, 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
- ▶ Выполняют 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