

TRUE TECH DAY

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>



Исследования Белбина

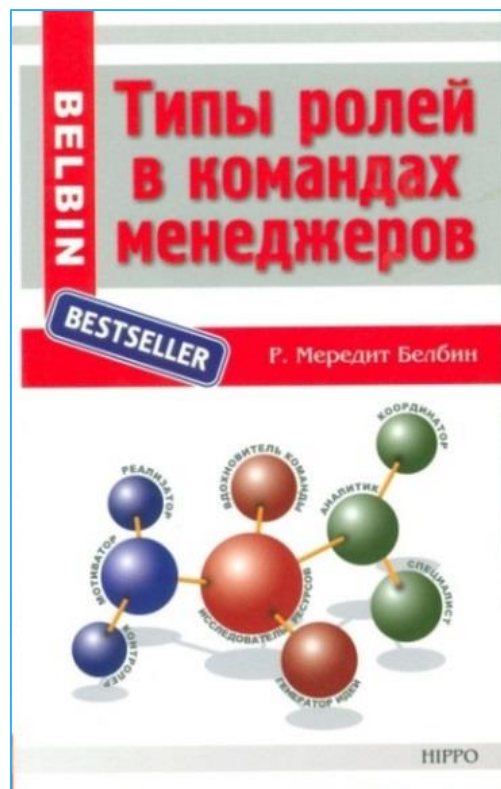
- **Цель:** понять, как устроены успешные команды, научиться их формировать
- **Критерий успеха:** предсказание результатов по тестам участников команд до соревнований
- **Результат:** создали рабочую модель, **получали достоверные предсказания**, проверяли на удачных и не удачных командах
- Следующий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



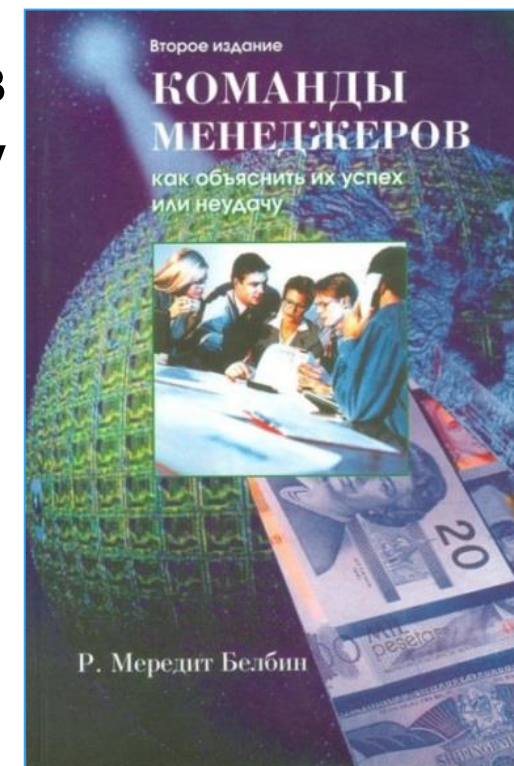
Рэймонд Мередит Белбин

Книги по модели Белбина

Команды менеджеров
Как объяснить их успех или неудачу



Типы ролей
в командах менеджеров



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»](#) (раздел 4.4 Проблемы формирования проектной команды)

Применения теории на практике

- Понимание мышления, поведения и предпочтений сотрудников
- Понимание и предупреждение возможных конфликтов в команде
- Понимание слабых сторон команды и их компенсация
 - Критические слабости: отсутствие идей, исполнителей, организаторов
 - Не подбираем однородные команды – у людей одинаковые слабости
- Формирование команды, даже в условиях дефицита персонала
 - Ядро – с учетом профессиональных компетенций, но без явных конфликтов
 - Дополняется средними специалистами так с учетом ролевой модели команды



Применять теорию могут HR, руководители или сама команда
Описание ролей и тест Белбина – просты и доступны

Роли в команде



Идеи и предложения



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



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

Такие разные архитекторы



Генератор создает оригинальные концепции архитектуры. Ему важно их признание и воплощение, даже если они сложны или не уместны



Исследователь ресурсов ищет новые концепции и фреймворки, приносит их в команду и агитирует за применение



Аналитик-стратег будет анализировать разные варианты архитектуры, выбирать или синтезировать наилучший



Генератору и исследователю ресурсов нужен **умный оппонент**, который поможет довести их идеи до хорошего уровня – аналитик-стратег. Работа над архитектурой будет сложнее и дольше, но результат – лучше

Проблема: Нет идей, ступор при затруднениях

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

Проблема: **бесконечные** споры при выборе решений

- 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

Работу работают



Работник компании (Implementer, Реализатор) – работает на успех проекта и готов делать все, что для этого нужно.

Роль выявлена первой: 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»



Педант (Completer Finisher) доводит дело до конца.

Перфекционист, главное – качество и детали, а сроки могут подождать. Без него задачи бросают, сделав 80% – уже не



Специалист может быть хорошим архитектором, если надо взять известную архитектуру: он будет хорошо представлять ее плюсы и минусы, уместность решений, следить за соблюдением шаблонов

Проблема: много идей, 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


Проблема: 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 или процессный контроль за реальным завершением задач

Если в команде есть педант, то такой фокус внимания не нужен

Организация команды

 **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

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



Белбин сравнивал руководство Координатором и Шейпером и выяснил, что предпочтений нет: координаторы принимают решение точнее, но медленнее, а шейперы – быстро, но чаще ведут команду не туда



Шейпер может ставить на архитектуру как средство успеха проекта, особенно если сам ее создает как генератор. А может считать, что архитектура не критична, а работа над ней лишь замедляет проект

Проблема: 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

Проблема: лидер часто уверенно ведет «не туда»

- 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



Если архитектуру делает шейпер-генератор, то могут приниматься простые решения, не учитывающие всех сложностей, которые немедленно запускаются в разработку, а потом долго доводятся



Команды: успешные и не очень



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

Проблема: одинаковые слабости у всех в команде

- 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!

Проблема: 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



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

Проблема: 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



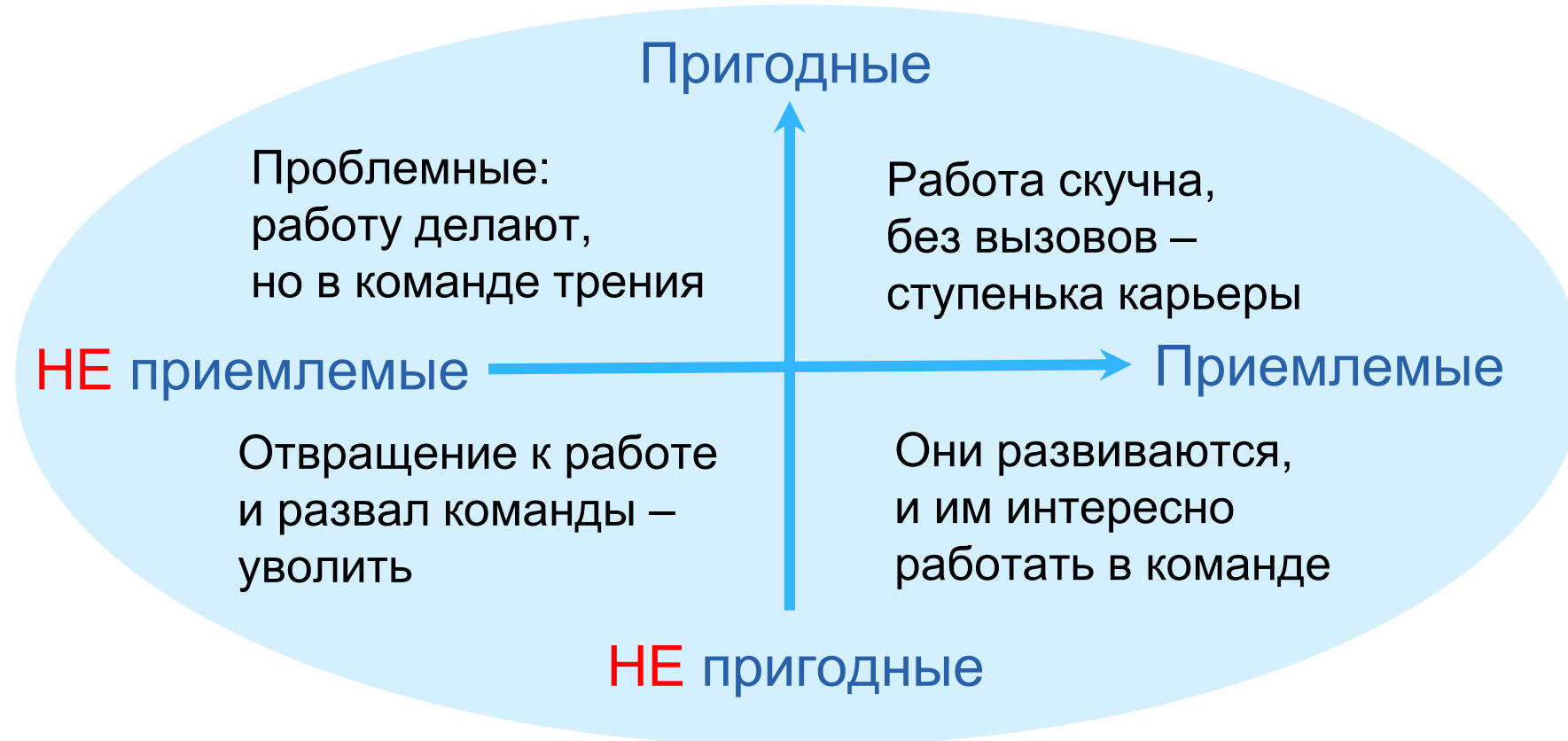
Формирование команды



Критерии при подборе команды

При составлении команд имеют значение:

- Специфические знания и навыки – **пригодность** (hard skill)
- **Приемлемость** – по командному профилю (роли) – soft skill



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)

Формирование команды для проекта

- Определите ключевые факторы, требуемые для успеха: технологии, организацию работ, взаимодействия с заказчиком – **проекты разные**
- Найдите 1-3 людей, которые ими обладают и составят ядро команды
- Остальные люди должны дополнять команду – по модели Белбина или другим моделям soft skill, hard skill не столь важен

Факторы успеха сбалансированной команды

- Руководитель – Координатор, умеющий работать с талантливыми, 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

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

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



Эксперименты показывают, что большая команда структурируется по организации – учитывайте это



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 и умение во-время переключаться

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
- Сами выбирайте: развивать слабые стороны или сильные
- Учитывайте, что руководителям проще работать с людьми с ясным командным профилем: меньше рисков и вариаций

Знаем теорию и применяем на практике

- При формировании учитываем ключевые моменты: нужны идеи, исполнители и организаторы, желателен хоть **один Работник компании** и педант
- 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



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	Ненавязчиво 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

Группировки ролей

Пока ролей было 8, группировали так

- Руководство: Координатор + Шейпер
- Идеи и креатив: Генератор идей + Исследователь ресурсов
- Рабочая деятельность: Работник компании + Душа Команды
- Поддержка сложных фокусов: Аналитик-Стратег + Педант

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

Мне больше нравится по направлениям деятельности:

- Организация работы: Координатор, Шейпер, Душа Команды
- Идеи и анализ: Генератор, Исследователь ресурсов, Аналитик-Стратег
- Работу работают: Работник компании, Педант, Специалист



Группировки – не из исследований, а для удобства



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

Все мои материалы по модели Белбина: <https://mtsepkov.org/Belbin>

- В 2010 [внутренний семинар в компании](#) мы вместе с HR
- В 2012 [доклад на SPMconf](#), повторен на SQAdays-2013 и [развит на COMAQA](#) – рассказ о модели
- В 2016 [статья о ролях](#) в профессиональном журнале MyType
- В 2020 [доклад на Teamlead](#), [развитый для PMclub.pro](#) – рассказ о практических применениях модели в ИТ

Этот доклад сочетает оба варианта и дополнен примерами