

Командные роли в картинках / Хабр

Привет! Меня зовут Илья Прахт, я тренер курсов TeamLead, Senior Product Manager, Delivery Manager и COO в OTUS. Одна из моих любимых тем – это командообразование и аудит команды. Здесь целая кладезь интересных инструментов и рекомендаций, которые дают ответы на многие вопросы руководителя.

Про аудит команд ранее писал вот эту статью. Там разобраны основные инструменты и подходы.

Один из основных инструментов в теме командообразования – это роли. Ну потому что любая команда – это набор ролей. Ролевых моделей много, ролевые модели разные. Но у всех у них есть один общий недостаток – излишняя абстрактность. И часто по итогу слышишь комментарии вида “Это все замечательно, но не могу понять, как мне определить роли моих сотрудников”.

Чтобы как-то внести ясность, хочу взять самую популярную ролевую модель Белбина, и показать на известных всем примерах, как выглядят ярко выраженные представители каждого типажа. Погнали!

Команда – набор ролей

Хочу еще раз сакцентироваться на этом тезисе. Любая команда – это 2 множества: людей и ролей. И основная задача процесса командообразования – совместить их между собой. Иногда все ложится ровненько. Иногда это больше походит на “натягивание совы на глобус”. Но и в том, и в другом случае добиться результата необходимо, если вы хотите себе эффективную и производительную команду.

Видов ролей несколько. Условно их можно поделить на 4 типа:

- Функциональные – это то, что мы должны делать: разработчик, тестировщик, ПМ и т.д.
- Процессные – это тоже функции, но в рамках какого-то процесса: scrum-master в проекте, интервьюер в процессе найма и т.п.
- Социальные – это роли в рамках взаимодействия с другими людьми: коллега, офисный сотрудник, муж/жена и все в этом роде.
- Командные – это те самые роли в команде, что мы делаем для того, чтобы группа людей могла действовать сообща и генерировать результат.

Дальше поговорим как раз о командных ролях.

Ролевая модель Белбина

Описание модели

Белбин выделил 3 группы ролей в команде:

- Роли, нацеленные на действие
- Социальные роли
- Интеллектуальные роли

И обозначил по 3 роли в каждой группе:

- Мотиватор – всех вдохновляет что-то делать
- Исполнитель – просто делает, превращает идеи в результаты
- Педант – доводит дело до конца, перфекционирует
- Координатор – заставляет всех работать вместе, раздает указания
- Душа команды – просто приятный чувак, налаживает отношения внутри команды
- Исследователь – налаживает контакты с внешним миром и приносит оттуда новые идеи
- Генератор идей – создает новые идеи (в отличие от исследователя, свои собственные, ну или думает, что свои собственные)
- Аналитик – ищет истину, фильтрует все идеи
- Специалист – эксперт, знает, как надо правильно

Идеально, когда в команде есть все эти роли. Но это, скажем прямо, редкость. Нужно добиваться того, чтобы были представлены хотя бы самые необходимые. Белбин считал, что таковых 5:

- Мотиватор
- Координатор
- Генератор идей
- Исследователь
- Исполнитель

Многие проблемы в командах можно рассматривать с точки зрения отсутствия/дисбаланса ролей. Ну и решения этих проблем, соответственно, находятся в добавлении/исключении ролей. В этом и состоит основная идея всей модели.

Роли Белбина в лицах

А теперь давайте поищем яркие образы, которые охарактеризуют каждую из ролей Белбина. Надеюсь, что выбранные мною персонажи узнаваемы и, так или иначе, всем знакомы.

Если у вас будут идеи, кого еще можно включить в этот список, пишите в комментарии.

Мотиватор. Как понятно из названия, это тот, кто всех мотивирует. Зажигает, вдохновляет, заставляет встать с дивана. В сериале “Как я встретил вашу маму” был герой, прекрасно иллюстрирующий такую роль – Барни Стинсон. Он постоянно устраивал какие-то движухи, подговаривал всех на странные поступки. Истинный мотиватор.

Исполнитель. Он просто берет и делает. Не обсуждает, не спорит. Отличается исполнительностью и способностью “ворчать, но работать”. Целеустремленный до невозможности. На кого это похоже? Как по мне, на миньонов. Вспомнить одну их поездку в Нью-Йорк и первое знакомство с Грю. Ребята задались целью найти нового монстра, чтобы вернуть к жизни все племя, и шли к ней, через все невзгоды и, даже, океан. Ну а то, что они странности какие-то творят по пути исполнения своих задач – ну это обратная сторона Исполнителя. Его надо направлять и контролировать.

Педант. Перфекционист, который не терпит вообще никаких шероховатостей и нестыковок. За счет этого доводит до идеала свою работу, и результаты остальных в команде. Яркий образ – Шелдон Купер из “Теории большого взрыва”. Вот у кого везде и

всегда полный порядок. Такой может усилить любую команду.

Координатор. Тот, кто нарезает тасочки, раздает указания, помогает всем синхронизироваться между собой. Способен разделить целое на части, делегировать все на свете. Вспоминается мультик “Алеша Попович и Тугарин змей” и местный конь Юлий. Особенно эпизод, когда они забрели в избу другого богатыря. “Тихон идет за дровами, бабка готовит ужин, Алеша сторожит, Любава наводит порядок. А я конь богатырский. Вдруг завтра бой, а я не спавши?”. Идеальный координатор.

Душа команды. Общительный, экстравертный, способен поддержать любой диалог и расположить к себе каждого. Кто был таким? Осел из “Шрека”. Этот персонаж умудрился подружиться с огром, влюбить в себя дракона, устроить отношения Шрека и Феоны. Прекрасный пример.

Исследователь. Роль исследователя – привносить что-то новое снаружи. Читать умные статьи и книги, смотреть доклады, слушать подкасты, а потом предлагать идеи команде. И тем самым, развивать ее и делать лучше. Главный исследователь моего детства – малш Стьюи из “Гриффинов”. И хоть цели его исследований были, мягко говоря, странными, но зато методы и результаты – всегда на высоте.

Генератор идей. В отличие от исследователя, генератор идей берет вдохновение внутри, а не снаружи. Он просто постоянно что-то придумывает. Фантазер и мечтатель. Постоянно фонтанирует идеями и предложениями, только успевай уворачиваться. Мне, почему-то, в качестве примера вспоминается сразу Винни-Пух из одноименного советского мультфильма. “Пойдем в гости! Но в гости по утрам не ходят... Кто ходит в гости по утрам, тот поступает мудро!”. Всякие песенки придумывает, движняки. Может быть, не самый яркий пример, но такой знакомый, родной, из детства.

Аналитик. Важный человек, если в команде есть предыдущие 2 джентльмена: исследователь и генератор идей. Аналитик фильтрует все, что они приносят, помогает доработать и высеять ценное зерно из их идей, имплементировать что-то в жизнь. Мой топ-аналитик – Тирион Ланнистер из “Игры престолов”. Его постоянно отправляли в непонятные истории, скидывали на него непонятные задачи, а он делал из этого результат. Полезный результат. Крутой результат.

Специалист. Главный владелец экспертизы. Пока все генерируют идеи, исследуют что-то, анализируют, он просто знает, как надо. Готов ответить практически на любой вопрос и сделать практически любую задачу. Кто он? Волтер Вайт из “Во все тяжкие”. Причем, как и настоящий эксперт, Хайзенберг очень быстро осваивал совершенно новые для себя области, быстро вникал и погружался, становясь лучшим в там.

Совмещение ролей

Роли по Белбину – это не функции и не задачи. Человеку они просто свойственны, его психотипу, его желаниям. И потому, как правило, человек просто будет исполнять ту роль (или несколько ролей), которые ему по душе, независимо от мотивации или регламентов. Переделать роль человека практически невозможно, да и дело это, надо сказать, неблагодарное.

Конечно, между ролями нет бетонного забора. Есть масса похожих ролей. Даже в наших примерах. Вот Барни Стинсон. Мы его обозвали Мотиватором. А он, кроме того, еще явный Генератор идей, Душа команды и Эксперт в определенной специфической области. Также и в жизни, человек исполняет сразу несколько ролей. И от баланса этих ролей, во многом, зависит возможность команды быть настоящей командой, а не просто группой лиц по предварительному сговору.

P.S.

Надеюсь, что в таком формате разнообразие командных ролей стало понятнее. И ответ на вопрос “а как определять роли” более-менее сложился.

Если тема командных ролей и построения эффективных рабочих групп вам близка, предлагаю углубить эти знания на курсе [TeamLead](#) в OTUS.

Чтобы оставаться в курсе актуальных технологий и трендов, подписывайтесь на Telegram канал OTUS.

- роли
- ролевая модель
- белбин
- командообразование
- аудит
- картинки
- команда
- баланс
- совмещение
- персонажи
- Блог компании OTUS
- Управление разработкой
- Управление проектами
- Управление персоналом