

# Командные роли в картинках / Хабр

Привет! Меня зовут Илья Прахт, я тренер курсов TeamLead, Senior Product Manager, Delivery Manager и СОО 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 акцентироваться 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 Стinson. 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, разделегировать 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 – малыш Стьюи из “Гриффинов”. И хоть цели его исследований были, мягко говоря, странными, но зато методы и результаты – всегда на высоте.

**Генератор идей.** В отличии 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 мультика. “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 высечь 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 и 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 предварительномуговору.

## 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