



Командные роли по Белбину:

Список ролей



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



Командные роли по Белбину: Генератор идей

- **Характеристика.** *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.
- **Функциональность.** Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.



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

Командные роли по Белбину: Исследователь ресурсов



- **Характеристика.** *Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.
- **Функциональность.** Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.



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

Командные роли по Белбину: Шейпер (Мотиватор)



- **Характеристика.** Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.
- **Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.



Шейпер (Мотиватор)

- 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

Командные роли по Белбину: Аналитик-стратег



- **Характеристика.** Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Аналитик-стратег* редко ошибается.
- **Функциональность.** *Аналитики-стратеги* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Аналитики-стратеги* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удастся стать руководителями. Тем не менее, многие *Аналитики-стратеги* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Аналитиков-стратегов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

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

Командные роли по Белбину: Координатор



- **Характеристика.** Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.
- **Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.



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

Командные роли по Белбину: Душа команды



- **Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.
- **Функциональность.** Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

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

Работник компании (Реализатор)



- 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

Командные роли по Белбину: Специалист



- **Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.
- **Функциональность.** *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

Специалист



- Преданный, самодостаточный
- Обладает редко встречающимися профессиональными знаниями и навыками
- Предпочитает вносить вклад на этом узком фронте



Командные роли по Белбину:



Педант

- **Характеристика.** Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством.
- **Функциональность.** *Доводчики* — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неизменные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

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



Группировки ролей

- Белбин – по характеру деятельности и профилям:
 - Люди действий: Мотиватор, Реализатор, Педант
 - Социальные: Координатор, Исследователь ресурсов, Душа Команды
 - Интеллектуальные: Генератор идей, Аналитик-Стратег, Специалист
- Можно – по направлениям деятельности:
 - Организация работы: Координатор, Мотиватор, Душа Команды
 - Идеи и анализ: Генератор идей, 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

Командные роли по Белбину: преимущества и недостатки



- **Генератор идей:** креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы. Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
- **Исследователь ресурсов:** экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты. Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
- **Координатор:** зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
- **Шейпер (Мотиватор):** поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий. Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.

Командные роли по Белбину: преимущества и недостатки



- **Аналитик-стратег:** рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку. Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
- **Душа команды :** сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения. Нерешительность в спорных ситуациях.
- **Работник компании:** дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия. Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
- **Педант:** старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя. Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
- **Специалист:** целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам. Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.