# 听说，这是阿里都在学的OD工具

据说，阿里巴巴近年来推行了贝尔宾角色工具，并在跨部门及同部门合作层面都有过不少的尝试与突破。

贝尔宾角色是什么？我们一起来学习一下～

一个团队中应该有多少种角色？

英国组织行为学家贝尔宾博士（Dr.R.Meredith Belbin）及其团队，经过近十年对成功团队的研究、追踪和分析后发现，一个卓越的团队内部应该有九种角色，分别是智多星、资源调查员、协调员、推进者、监督评论员、凝聚者、实干家、善始善终者、专家。

**1、九个角色解析**

九个角色可以归纳为三类：行动导向、人际导向、谋略导向,九个角色的特征有：



（1）智多星 PL（Planter）

典型特征：有个性；思想深刻；不拘一格；

积极特性：才华横溢；富有想象力；智慧；知识面广 ；

能容忍的弱点：高高在上；不重细节；不拘礼仪 ；

在团队中的作用：提供建议；提出批评并有助于引出相反意见；对已经形成的行动方案提出新的看法；

（2）监督评论员 ME（Monitor Evaluator）

典型特征：清醒；理智；谨慎 ；

积极特性：判断力强；分辨力强；讲求实际 ；

能容忍的弱点：缺乏鼓动和激发他人的能力；自己也不容易被别人鼓动和激发 ；

在团队中的作用：分析问题和情景；对繁杂的材料予以简化，并澄清模糊不清的问题；对他人的判断和作用做出评价；

（3）专家 SP（Specialist ）

专家型的特点：诚实、自我做起、专注、能在急需时带来知识和技能；

积极特性：能够提供不易掌握的专门知识和技能；

可接受的弱点：专业领域比较狭窄，只懂自己擅长的特殊专业领域，对其他事情兴趣不大；

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 谋略导向 | 智多星 | * 标新立异，思维活跃想象力丰富 * 高高在上，不重细节，不拘礼仪 | 提供建议，批评以及新的看法 |
| 审议员/监督者 | * 理智谨慎，判断力强，讲究实际 * 缺乏鼓励和激发他人与自己的能力 | 分析问题和情景，对他们的判断和作用做出评价 |
| 专家 | * 专心致志，自觉主动，能掌握困难的知识和技能 | 提供专业意见 |

（4）外交官 RI（Resource Investigator）

典型特征：性格外向；热情；好奇；联系广泛；消息灵通 ；

积极特性：有广泛联系人的能力；不断探索新的事物；勇于迎接新的挑战 ；

能容忍的弱点：事过境迁，兴趣马上转移 ；

在团队中的作用：提出建议，并引入外部信息；接触持有其他观点的个体或群体；参加磋商性质的活动；

（5）协调员 CO（Coordinator）

典型特征：沉着；自信；有控制局面的能力；

积极特性：对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄，看问题比较客观 ；

能容忍的弱点：在智能以及创造力方面并非超常 ；

在团队中的作用：明确团队的目标和方向；选择需要决策的问题，并明确它们的先后顺序；帮助确定团队中的角色分工、责任和工作界限；总结团队的感受和成就， 综合团队的建议；

（6）凝聚者 TW（Team Worker）

典型特征：擅长人际交往；温和；敏感 ；

积极特性：有适应周围环境以及人的能力；能促进团队的合作 ；

能容忍的弱点：在危急时刻往往优柔寡断 ；

在团队中的作用：给予他人支持，并帮助别人；打破讨论中的沉默；采取行动扭转或克服团队中的分歧；

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 人际导向 | 协调者 | * 沉着自信乐观，兼容并蓄，控制局面 * 在智能以及创造力方面并非超常 | * 协助明确团队的目标和方向 * 总结和综合 |
| 凝聚者 | * 擅长人际交往，温和、敏感，适应环境 * 危急时刻优柔寡断 | 给予他人支持和帮助，打破沉默，扭转分歧 |
| 外交家/信息者 | * 外向热情、好奇，联系广泛，消息灵通 * 兴趣转移快 | 提供建议，引入外部信息 |

（7）鞭策者 SH（Shaper）

典型特征：思维敏捷；开朗；主动探索 ；

积极特性：有干劲，随时准备向传统、低效率、自满自足挑战 ；

能容忍的弱点：好激起争端，爱冲动，易急躁 ；

在团队中的作用：寻找和发现团队讨论中可能的方案；使团队内的任务和目标成形；推动团队达成一致意见，并朝向决策行动；

（8）实干家 CW（Company Worker）

典型特征：保守；顺从；务实可靠；

积极特性：有组织能力、实践经验；工作勤奋；有自我约束力 ；

能容忍的弱点：缺乏灵活性；对没有把握的主意不感兴趣 ；

在团队中的作用：把谈话与建议转换为实际步骤；考虑什么是行得通的，什么是行不通的；整理建议，使之与已经取得一致意见的计划和已有的系统相配合；

（9）完成者 FI（Finisher）

典型特征：勤奋有序；认真；有紧迫感 ；

积极特性：理想主义者；追求完美；持之以恒 ；

能容忍的弱点：常常拘泥于细节；容易焦虑；不洒脱 ；

在团队中的作用：强调任务的目标要求和活动日程表；在方案中寻找并指出错误、遗漏和被忽视的内容；刺激其他人参加活动，并促使团队成员产生时间紧迫的感觉；

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 行动导向 | 执行者 | * 保守，务实可靠，勤奋 * 缺乏灵活性，对没把握的主意不感兴趣 | 将计划转化为实际步骤 |
| 完成者 | * 勤奋有序，有紧迫感，理想主义，完美主义 * 拘泥于细节，容易焦虑不洒脱 | 强调任务的目标要求，日程表，查漏补缺，督促他人完成 |
| 鞭策者 | * 思维敏捷，开朗，主动探索，有干劲，爱挑战 * 好激起争端，爱冲动，易焦虑 | 寻找方案，推动一致意见，目标行动 |

这九个角色与团队的规模无关，并非一个团队必须有9个成员，有时，多个成员承担一个角色。有时，一个团队成员承担多种角色，比如，在《西游记》中，唐僧师徒四人就是一个典型的完整团队——唐僧是凝聚者、完成者，孙悟空是创新者、推进者、专家，猪八戒是外交家、监督者，沙和尚是协调者、实干者。

在团队中，每个成员都具有双重角色职能角色(Functional role)和团队角色(Team role)。职能角色是由个体的专业知识和专业技能所决定的，是工作任务赋予个体的角色；团队角色是由个体的气质、性格所决定的，是个体与其他团队成员交互作用时表现出来的特征模式，每个团队成员都通过同时扮演这两种角色而达到对团队目标做出贡献。

**2、团队发展的各个阶段哪些角色相对关键？**

团队初期，规模较小，团队内部的各项规章制度尚未成形，对人才的需求较小，但是要求比较高。这个阶段，人才招聘是否成功关系着企业在接下来的发展中是否能够健康、稳步地发展壮大，这时，企业的初创者一般同时担任着多项职务，关键角色有实干家，凝聚者。

成长期，团队开始初具雏形，在这一阶段企业需要招募大量的优秀人才以适应发展的需要；随着部门和人员数量逐渐增加，要搭建组织架构，明确各部门与团队中每个人的职责，这个时候，推进者和协调者的角色比较关键。

成熟期，制度更加完善并趋于体系化，企业文化得到更进一步的发展，规则、价值观、方法、行为、工具都已经陆陆续续建立起来，监督者和专家的角色也很关键，而且这个时期，人际结构成执行任务的工具，团队角色更灵活和功能化，团队能量积聚一体，这个阶段，创新者和外交家的角色更为关键。

衰退期，冗员增多，员工流失率上升，工作积极性降低，团队凝聚力减弱，这个时候，凝聚者、完成者的角色更关键。

**3、贝尔宾团队角色应用**

贝尔宾团队角色模型可以用在团队成员的自我认知上，通过自我测评来认知自己的行为特点和角色贡献，让员工可以发挥每个人积极行为的优势，提升团队的整体水平。

贝尔宾团队角色还可以用于团队管理，通过贝尔宾团队角色，认知团队成员的行为特点及行为贡献，画出团队画像，查缺补漏，把认知结果用于招新、团队搭建、部门和组织的重组中，还能用在职位评估，指导员工的职业发展。

团队角色分工的操作流程是：

·人-角色盘点 ：对团队成员性格进行盘点，分析每名成员可扮演团队9中角色中的哪几种角色

·职责-角色盘点：分析团队需达成的目标，盘点为达成目标需履行的各项职责，每种职责需在团队中扮演什么角色才能完成

·人-角色-职责配对：将人-角色-职责配对，确保角色齐全，功能齐全，职责无遗漏

·寻找培养替补：结合各人适合扮演的角色，为每项职责寻找替补人员，并加以培养，确保在团队中有人休假或突然离职时，工作不会中断。

**4、贝尔宾团队角色测评问卷**

最后，附上自我测评的问卷

说明：对下列问题的回答，可能在不同程度上描绘了您的行为。每题有八句话，请将总分十分分配给每题的八个句子。

分配的原则是：最体现您行为的句子分最高，以此类推。最极端的情况也可能是十分全部分配给其中的某一句话。请根据您的实际情况把分数填入后面的表中。这里有份Excel，可以帮助你校验每题的分数。

一、我认为我能为团队做出贡献是：

A、 我能很快地发现并把握住新的机遇。

B、 我能与各种类型的人一起合作共事。

C、 我生来就爱出主意。

D、 我的能力在于，一旦发现某些对实现集体目标很有价值的人，我就及时把他们推荐出来。

E、 我能把事情办成，这主要靠我个人的实力。

F、 如果最终能导致有益的结果，我愿面对暂时的冷遇。

G、 我通常能意识到什么是现实的，什么是可能的。

H、 在选择行动方案时，我能不带倾向性，也不带偏见地提出一个合理的替代方案。

二、在团队中，我可能有的弱点是：

A、如果会议没有得到很好的组织、控制和主持，我会感到不痛快。

B、我容易对那些有高见而又没有适当地发表出来的人表现得过于宽容。

C、只要集体在讨论新的观点，我总是说的太多。

D、我的客观算法，使我很难与同事们打成一片。

E、在一定要把事情办成的情况下，我有时使人感到特别强硬以至专断。

F、可能由于我过分重视集体的气氛，我发现自己很难与众不同。

G、我易于陷入突发的想象之中，而忘了正在进行的事情。

H、我的同事认为我过分注意细节，总有不必要的担心，怕把事情搞糟。

三、当我与其他人共同进行一项工作时：

A、我有在不施加任何压力的情况下，去影响其他人的能力。

B、我随时注意防止粗心和工作中的疏忽。

C、我愿意施加压力以换取行动，确保会议不是在浪费时间或离题太远。

D、在提出独到见解方面，我是数一数二的。

E、对于与大家共同利益有关的积极建议我总是乐于支持的。

F、我热衷寻求最新的思想和新的发展。

G、我相信我的判断能力有助于做出正确的决策。

H、我能使人放心的是，对那些最基本的工作，我都能组织得“井井有条”。

四、我在工作团队中的特征是：

A、我有兴趣更多地了解我的同事。

B、我经常向别人的见解进行挑战或坚持自己的意见。

C、在辩论中，我通常能找到论据去推翻那些不甚有理的主张。

D、我认为，只要计划必须开始执行，我有推动工作运转的才能。

E、我有意避免使自己太突出或出人意料。

F、对承担的任何工作，我都能做到尽善尽美。

G、我乐于与工作团队以外的人进行联系。

H、尽管我对所有的观点都感兴趣，但这并不影响我在必要的时候下决心。

五、在工作中，我得到满足，因为：

A、我喜欢分析情况，权衡所有可能的选择。

B、我对寻找解决问题的可行方案感兴趣。

C、我感到，我在促进良好的工作关系。

D、我能对决策有强烈的影响。

E、我能适应那些有新意的人。

F、我能使人们在某项必要的行动上达成一致意见。

G、我感到我的身上有一种能使我全身心地投入到工作中去的气质。

H、我很高兴能找到一块可以发挥我想象力的天地。

六、如果突然给我一件困难的工作，而且时间有限，人员不熟：

A、在有新方案之前，我宁愿先躲进角落，拟定出一个解脱困境的方案。

B、我比较愿意与那些表现出积极态度的人一道工作。

C、我会设想通过用人所长的方法来减轻工作负担。

D、我天生的紧迫感，将有助于我们不会落在计划后面。

E、我认为我能保持头脑冷静，富有条理地思考问题。

F、尽管困难重重，我也能保证目标始终如一。

G、如果集体工作没有进展，我会采取积极措施去加以推动。

H、我愿意展开广泛的讨论意在激发新思想，推动工作。

七、对于那些在团队工作中或与周围人共事时所遇到的问题：

A、我很容易对那些阻碍前进的人表现出不耐烦。

B、别人可能批评我太重分析而缺少直觉。

C、我有做好工作的愿望，能确保工作的持续进展。

D、我常常容易产生厌烦感，需要一、二个有激情的人使我振作起来。

E、如果目标不明确， 让我起步是很困难的。

F、对于我遇到的复杂问题，我有时不善于加以解释和澄清。

G、对于那些我不能做的事，我有意识地求助于他人。

H、当我与真正的对立面发生冲突时，我没有把握使对方理解我的观点。