

ТЕСТ «КОМАНДНЫЕ РОЛИ» Р. М. БЕЛБИНА

Этот вопросник позволит определить естественные для Вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых Вы предпочли бы отказаться.

В каждом из семи разделов данного вопросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

ВОПРОСЫ

Раздел 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

- Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- Генерация идей — моё врожденное достоинство.
- Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
- Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
- Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
- Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Раздел 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

- Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
- Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
- Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
- Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
- Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
- Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
- Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
- Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Раздел 3. Участие в совместном проекте:

- Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

- Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
- Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
- Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.
- На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Раздел 4. Особенности моего стиля работы в команде:

- Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
- Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
- Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
- Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
- Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
- Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
- Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
- Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Раздел 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
- Мне нравится находить практические решения проблем.
- Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
- Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
- Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
- Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
- Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
- Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Раздел 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

- Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

- Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Раздел 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

- Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.
- Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.
- Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.
- Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

КОНЕЦ ВОПРОСНИКА

Убедитесь, что в каждом разделе вопросника Вы распределили именно 10 баллов, и сумма всех предоставленных баллов равна 70.

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА БАЛЛОВ

Раздел	Номер блока							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите в эту таблицу результаты из таблицы баллов, строго по столбцам и строкам. Затем *суммируйте баллы в каждом столбце* для получения общей оценки командной роли.

Раздел	Номер вопроса															
		И		П		Ф		М		Р		О		К		Д
I	g		d		f		c		a		h		b		e	
II	a		b		e		g		c		d		f		h	
III	h		a		c		d		f		g		e		b	
IV	d		h		b		e		g		c		a		f	
V	b		f		d		h		e		a		c		g	
VI	f		c		g		a		h		e		b		d	
VII	e		g		a		f		d		b		h		c	
Итого:	S=		S=		S=		S=		S=		S=		S=		S=	

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Два самых низких балла по командной роли выявляют Ваши возможные «слабые места».

ТИПЫ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ (по Белбину)

Исполнитель (Implementer)

Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. *Стиль исполнителя в команде — организация работ.* Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Председатель (Координатор, Coordinator)

Поощряющий и поддерживающий тип лидера команды. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. *Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.* Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper)

Предпринимательский тип лидера команды. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. *Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать.* Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед.

Мыслитель (Plant)

Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей, окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. *Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды.* При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Оценщик (Monitor-Evaluator)

Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями

критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Коллективист (Team Worker)

Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса.

Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик (Completer-Finisher)

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. 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 неперемные 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.