

Test Belbina na role pełnione w zespole

Celem tego badania jest określenie optymalnych ról, jakie w zespole mogą spełniać poszczególne osoby biorące udział w badaniu.

Koordynator (RE)

Wyróżniającą go cechą jest charakter – wyjątkowo zdyscyplinowane, pozytywne podejście i nastawienie do zespołu oraz wykonywanej pracy, wysoka samodyscyplina. Myśli pozytywnie. Przewodniczy w zajęciach grupy, ustala cele i sposoby ich osiągnięcia. Bardziej niż inni zaangażowany jest w dążeniu do realizacji planów. Koordynuje wysiłki wszystkich członków zespołu. Nie wymaga bezwzględnego posłuszeństwa. Nie nakazuje, lecz wyjaśnia i proponuje. Interweniuje tylko w sytuacjach krytycznych. Dominuje przez prestiż i szacunek jaki budzi. Może przejawiać cechy charyzmatyczne, choć często jego autorytet wynika z racji pełnionej funkcji. Ufa innym, jednak gdy przekona się o ich nieuczciwości (dysponując na to niezbitymi dowodami), zmienia do nich stosunek. Rzadko bywa zazdrosny. Preferuje indywidualne podejście do pracy i ludzi. Przywiązuje dużą wagę do komunikowania się z innymi i uważnie słucha opinii współpracowników. Nie dominuje w czasie rozmowy. Podczas dyskusji częściej zadaje pytania niż oznajmia czy wysuwa własne propozycje. Nie jest ani kompulsywny (rozmowa bez kontroli z zatraceniem poczucia celu i czasu) ani małowówny. Podsumowuje pomysły zespołu i – jeżeli jest to konieczne – podejmuje stanowczo decyzje po wysłuchaniu wszystkich współpracowników. Potrafi zauważyć i rozpoznać tak silne, jak i słabe cechy członków zespołu i wykorzystać tę wiedzę w celu usprawnienia pracy całej grupy. Z reguły koncentruje się na tym co każdy może wykonać najlepiej. Ma świadomość tego, że podział zadań i właściwa organizacja zespołu decyduje o sukcesie. Wyznacza role w grupie i określa granice kompetencji. On także zauważa luki w podziale ról i podejmuje działania mające temu przeciwdziałać. Wie jak zrobić najlepszy użytek z potencjału prezentowanego przez zespół. Po uzgodnieniu i podjęciu decyzji przyjmujemy odpowiedzialność za jej realizację i egzekwuje jej wykonanie.

Koordinatory zazwyczaj bardzo sprawnie radzą sobie w relacjach z innymi, umieją zarówno wydawać, jak i wypełniać polecenia. Koordinatory i Lokomotywy rzadko bywają dobrymi współpracownikami. Szybko zaznaczają się między nimi różnice w stylu pracy, a równość statusu nie pozwala na przewagę żadnej ze stron. Koordinatory bardzo dobrze współpracują natomiast z Duszami Zespołu na płaszczyźnie towarzyskiej oraz z Realizatorami na płaszczyźnie organizacyjnej. W tym ostatnim wypadku Koordynator odpowiada za „ludzki” aspekt pracy, a za zadania i metodologię – Realizator.

Praktyczny organizator / Realizator (KO)

Zrównoważony, poddający się kontroli. Realizator jest praktykiem i organizatorem. Jest osobą, która przekształca plany i decyzje na praktyczny język zadań. Zajmuje się tym, co jest wymierne, a jego podstawowym wkładem w pracę zespołu jest zmiana planów grupy na praktyczne, konkretne działania. Sortuje cele i dąży do ich realizacji kierując się logiką. Podobnie jak Koordynator odznacza się siłą charakteru i zdyscyplinowanym podejściem do pracy grupy.

Dobrze zorganizowany, sumienny, skoncentrowany na szczegółach. Trudno go zniechęcić. Poważnie traktuje zespół, integruje i identyfikuje się z nim, darzy zaufaniem innych członków grupy. Preferuje porządek i jasno określone zasady. Ponieważ najlepiej czuje się w ustabilizowanych strukturach, zawsze próbuje je stworzyć. Pozwól mu podjąć decyzję a stworzy instrukcję, daj mu grupę ludzi i cel a napisze harmonogram organizacyjny. Pracuje wydajnie, często jednak pomijając pomysły i rozwiązania spektakularne, których wpływu na wykonanie zadania nie da się łatwo przewidzieć. Bywa mało elastyczny w obliczu niespodziewanych zmian i mało skłonny do improwizacji. Jednocześnie jest szczególnie zainteresowany wykorzystaniem swych instrukcji i propozycji w ustanowionych systemach i uzgodnionych planach. Realizator może w przesadny sposób konkurować o pozycję w zespole. Bywa to dalece destruktywne, szczególnie jeśli przybiera formę negacji czy mało konstruktywnego krytykowania sugestii wypowiedzianych przez innych członków zespołu. Zazwyczaj jest jednak najbliżej „osi zespołu”. Jeżeli któryś ze współpracowników nie wie, co postanowiono na ostatnim zebraniu i co w związku z tym ma robić, Realizator jest osobą do której można się zwrócić po wskazówki. Jest nieodzowny w sytuacjach, gdy trzeba stawić czoła tym aspektom pracy, które innym wydają się trudne lub mało interesujące.

Ponieważ wyróżniającą cechą Realizatorów jest ich wyjątkowa gotowość do zajmowania się danymi sytuacjami, systemami lub organizacjami od strony stawianych przez nie praktycznych wymagań, najlepiej pracują oni z całymi zespołami. Im bardziej niepomyślnie układają się jednak relacje w zespole, tym gorzej odbija się to właśnie na nich. Realizatorzy preferują szefów o zdecydowanych wymaganiach. Realizatorzy dobrze współpracują z Koordynatorami, Krytykami Wartościującymi, Poszukiwaczami Źródeł i Skrupulatnymi Wykonawcami. Inne relacje na poziomie współpracy nie układają się już tak pomyślnie. Realizatorzy często angażują się w dyskusje na granicy sporów z innymi Realizatorami, ścierają się też z Myślicielami. W tym ostatnim przypadku różnice w nastawieniu, priorytetach i wartościach mogą doprowadzić do napięć.

Lider (W)

Osoba dominująca, ekstrawertywna. Jest pełna energii, inicjatyw, kieruje się często emocjami. Impulsywny. Kolejną jej cechą jest niecierpliwość i związana z nią podatność na frustrację. Szybko rzuca wyzwania i szybko, z zadowoleniem je podejmuje. Często, choć na krótko ulega nastrojom, które nie wpływają jednak znacząco na sposób jego działania. Ze wszystkich członków zespołu najbardziej skłonny do koloryzowania. Może też dopatrywać się zakulisowych działań w grupie, postrzegając siebie jako ich przedmiot i ofiarę. Główną rolą Lidera jest inspirowanie akcji i zagrzewanie zespołu „do boju”. Inicjuje działalność zespołu i nadaje jej wymierny kształt. Zawsze szuka myśli przewodnich w prowadzonych dyskusjach. Stara się łączyć pomysły, cele i rozważania o charakterze praktycznym w jedną całość – potencjalny projekt, po czym dąży do jego szybkiego wdrożenia. Jest nastawiony na osiągnięcie celu i czasami dąży do niego bez względu na środki. Jego osobiste zaangażowanie i wkład w pracę zespołu są bardzo duże, większe niż Koordynatora. Często

nie wierzy w swoje możliwości. Tylko konkretne rezultaty mogą spowodować, że poczuje się pewniej. Lider jest jednak tym, kto powoduje, że dochodzi do zrealizowania wspólnych celów. Liderzy to szczególne zagadnienie w relacjach zawodowych. Ich mocną stroną stanowią osiągnięcia. To one najczęściej awansują i dążą na szczyt. Pozbycie się zbyt wielu Liderów poprawia relacje w zespole, lecz pogarsza interesy. Dlatego też jedynym rozwiązaniem jest poświęcenie większej uwagi osobom współpracującym z Liderem, podejmowanie kroków zapobiegających jej dominacji w zespole oraz uczenie jej, jak podtrzymywać relacje powstałe w wyniku pełnienia wielu ról. Liderzy najchętniej pracują z szefem, który się nie wtrąca, ale jest w pobliżu, gdy potrzebna jest jego porada. Jeśli chodzi o relacje równorzędne, Lider ceni współpracowników dynamicznych, z którymi możliwa jest ożywiona wymiana zdań. W tym wypadku idealnym kandydatem na partnera jest Badacz Zasobów. Ta relacja wydaje się przynosić znacznie większe korzyści niż współpraca z Pomysłodawcą. Pomysłodawcy, choć również kreatywni, przyjmują zbyt obronne nastawienie w kwestii własnych pomysłów – tutaj ostra wymiana zdań może zostać potraktowana jako zagrożenie.

Badacz zasobów (PZ)

Prawdopodobnie najbardziej lubiany członek zespołu. Jest bardzo uzdolniony interpersonalnie, towarzyski, przyjaźnie nastawiony do otoczenia. Praca w zespole wyzwala w nim energię i chęć do działania. Przeważnie zrelaksowany; łatwo jest zdobyć jego zainteresowanie. Szuka nowych idei, pomysłów i rozwiązań nie tylko w gronie współpracowników, ale i poza zespołem. Cechuje go pozytywne nastawienie i duży entuzjazm. Szybko podejmuje nowe tematy ale i szybko je porzuca. Jest osobą, które wychodzi na zewnątrz grupy i wnosi do niej niedostępne w zwyczajowych strukturach informacje czy odmienne punkty widzenia. Rzadko bywa w swoim biurze, a jeżeli już tam jest, to zapewne rozmawia przez telefon. Jest handlowcem, dyplomatą, mediatorem – zawsze poszukującym nowych okazji w świecie, poza grupą. Jego zdolność do inicjowania pomysłów i inspirowania działań twórczych powoduje, że wielu ludzi uważa go za osobę kreatywną, choć przeważnie nie on jest – jak się z pozoru wydaje – tychże pomysłów autorem. Posiada zdolności do trafnego oceniania przydatności nowych pomysłów, popierając idee warte realizacji. Symuluje zespół i zachęca do pracy nad trafnymi rozwiązaniami – i vice versa. Bez zasobów ludzkich (towarzystwa i oddziaływania innych osób) Poszukiwacz Źródeł może się łatwo znudzić, stracić samodyscyplinę i stać się nieefektywnym. Nie nadaje się w związku z tym do pracy w osamotnieniu. W zespole jest dobrym improwizatorem, aktywnym zwłaszcza wtedy, gdy wywierana jest na niego presja. W przypadku jej braku, gdy pozostawi się go w zbyt swobodnej atmosferze, może być nieefektywny, nadzbyt wyluzowany. Łatwo może podjąć się realizacji jakiegoś zadania, decydując się szybko i z entuzjazmem, równie szybko z niego potem rezygnując. Przy swoich różnorodnych zainteresowaniach może tracić zbyt wiele czasu na sprawy nieistotne dla zespołu. Poszukiwacz Źródeł nie pozwala zespołowi na stagnację i utratę kontaktu z realiami. Poszukiwacze Źródeł są na ogół towarzyscy i tolerancyjni, więc nie narzekają na osoby, z którymi pracują. Ewentualne problemy, które się pojawiają mogą wynikać z błędnego rozumienia przypadkowych starć. Poszukiwacze Źródeł dobrze sobie radzą z szefami Lokomotywami, wytrzymują naciski i obstają przy tym, co uważają za słuszne. Nie lubią pracować dla szefów, którzy wysoko cenią dokładność i „krótko trzymają” swoich podwładnych. Skrupulatni Wykonawcy nie należą do grona współpracowników zalecanych dla Poszukiwaczy Źródeł. Problemem w tym przypadku jest różnica stylów i brak komplementarnych mechanizmów przystosowawczych. Poszukiwacze źródeł najlepiej współpracują z Realizatorami i Duszami Zespołu, ponieważ ich wzajemne układy nie opierają się bowiem na dominacji żadnej ze stron.

Sędzia / Krytyk wartościujący (KZ)

Jego wkład w pracę zespołu polega raczej na dokonywaniu analiz oraz pomiarów i badań niż na opracowywaniu kreatywnych pomysłów. Choć mało kreatywny, jest krytycznie nastawiony do pomysłów innych. Nie jest oportunistą, pomimo że często zadaje trudne pytania i wyraża wątpliwości (tylko w stosunku do rozwiązań, co do których ma uzasadnione podejrzenie, że są błędne). Jest on osobą, która najszybciej spowoduje wycofanie się zespołu z nieudanego projektu. Nie okazuje wielkiego entuzjazmu i zaangażowania w pracę zespołu. Pozwala mu to spojrzeć na problemy grupy z dystansem i spokojnie, z dużą dozą obiektywizmu ocenić podejmowane działania. Wolno podejmuje decyzje. Na rozważanie problemu potrzebuje więcej czasu niż inni, ale jest w swoich sądach najbardziej bezstronny. Posiada umiejętność przyswajania i analizy dużej ilości informacji oraz selekcjonowania danych najbardziej istotnych z punktu widzenia zespołu. Bez trudu asymiluje dużą ilość zawiłych materiałów pisanych, trafnie ocenia cudze opinie i rzeczywisty wkład innych ludzi w pracę zespołu. Będąc bardzo krytycznym działa czasem przygnębiająco na innych pracowników. Jego uwagi bywają mało taktowne, czasem nawet ubliżające, co może odbić się na opinii, jaką będzie miał o nim zespół. Krytyk Wartościujący może też przyczynić się do obniżenia morale grupy, poprzez kwestionowanie podjętych przez nią działań. Choć może brakować mu radości, ciepła, wyobraźni i spontaniczności jest solidny i niezależny w swoich opiniach. Bardzo ważna jest dla niego otwartość na zmiany. Posiada też zaletę, która sprawia, że bez niego zespół funkcjonowałby dużo mniej efektywnie – rzadko kiedy myli się w swoich opiniach.

Krytyk Wartościujący nie lubi rozgłosu. Trzeba go odkryć, żeby w pełni wykorzystał swe możliwości trzeba go wspierać na wszystkich poziomach.

Krytyk Wartościujący najlepiej pracuje dla szefa Koordynatora. Najgorzej natomiast układa mu się praca z szefem Lokomotywą, zwłaszcza, gdy jest on stanowczy, a czyny znaczą dla niego więcej niż słowa. Na swoich współpracowników Krytyk Wartościujący najchętniej wybiera Realizatorów i Koordynatorów, którzy potrafią podtrzymać kontakty i przewidywać konsekwencje podejmowanych decyzji. Najgorzej współpracuje ze Skrupulatnym Wykonawcą i innym

Krytykiem Wartościującym, którzy często są zwolennikami długich narad, często wywołujących niepewność i prowadzących do opóźnień.

Pomysłodawca (IN)

Pomysłodawca to człowiek „rozsypujący nasiona, z których inni wyhodują rośliny i zbiorą owoce”. Pomysłodawca jest dla grupy źródłem oryginalnych rozwiązań, pomysłowych strategii, nowatorskich pomysłów, sugestii i propozycji. Niezwykle kreatywny, błyskotliwy i innowacyjny. Oczywiście inni członkowie zespołu też mają pomysły, jednak jego rozwiązania różnią się od innych oryginalnością. Równie ostro i radykalnie określa postrzegane przez siebie bariery stojące na drodze do realizacji celów. Posiada rozwiniętą wyobraźnię, jest wyjątkowo inteligentny. Lubi pracować samodzielnie, kierując się własnymi zasadami. Ma zaufanie do innych. Nie czuje się przez nich zdominowany, choć sposób w jaki traktują go pozostali członkowie zespołu jest dla niego bardzo ważny. Jest czuły na pochwały, samemu potrafiąc zachować się w sposób uszczypliwy i bezceremonialny, krytykując zachowania innych ludzi. Krytycyzm ten przeważnie służy przygotowaniu gruntu pod jego własne pomysły i zazwyczaj zaraz po wyrażeniu krytyki przedstawia własne propozycje. Największy problem z Myślicielem polega na tym, że poświęca za dużo twórczej uwagi i energii na pomysły, które jemu wydają się interesujące, choć nie mają zasadniczego znaczenia dla działania grupy i osiągniętych przez nią celów. Z trudnością przyjmuje krytykę ze strony innych. Po odrzuceniu

lub zakwestionowaniu jego pomysłów przez pozostałych członków grupy może całkowicie się wyizolować i odmówić dalszej współpracy. Aby wykorzystać w pełni jego zdolności osoba przewodząca zespołowi musi przejawiać szczególny talent dyplomatyczny. Posiadanie w zespole więcej niż jednego Myśliciela jest niekorzystne ze względu na konflikty interpersonalne, jakie mogą między nimi zaistnieć. Prawdziwym Myślicielom łatwo jest znaleźć się poza nawiasem organizacji. Dopóki nie odkryją oni faktycznej natury systemu, dopasowanie do niego sprawia im kłopot, w związku z czym nietrudno stracić to, co potencjalnie mogliby wnieść do zespołu. Myśliciel wymaga zewnętrznej koordynacji – musi mieć poplecznika, sprzymierzeńca. Idealnym kierownikiem jest dla niego Koordynator, ponieważ umie on odkrywać talenty innych oraz wie, gdzie i jak może je wykorzystać. Myśliciele to stymulujący współpracownicy, którzy dobrze integrują się z Koordynatorami, Poszukiwaczami Źródeł i Duszami Zespołu (innymi słowy – z tymi, których role posiadają wymiar społeczny). Inaczej przedstawia się kwestia integracji w wypadku Krytyków Wartościujących i innych Myślicieli. Może tu dochodzić do starć w kwestiach teoretycznych. Tego rodzaju debaty mogą prowadzić do cennych rezultatów, lecz dzieje się tak tylko wtedy, gdy w grupie znajduje się osoba odpowiedzialna za przebieg dyskusji. Największym ryzykiem dla Myśliciela jest spotkanie na swej drodze współpracownika Realizatora. Ich podstawowe wartości i cele mają ze sobą niewiele wspólnego, a ponadto stosują wręcz przeciwne metody pracy. Jeśli zaczną współpracować bez dogłębnie przemyślanego planu, istnieje mała szansa na rozwiązanie nieuniknionych w takim układzie problemów. Mimo, iż relacje Myśliciela i Realizatora jako współpracowników nie są najlepsze, sytuacja ulega zmianie, kiedy Myśliciel staje się szefem Realizatora. Wtedy taka relacja staje się najefektywniejsza.

Pracownik zespołu (DZ)

Jego główną rolę jest neutralizowanie osobistych problemów i konfliktów przez co znaczenie poprawia się współpraca wewnątrz zespołu. Dla dobra zespołu potrafi zrezygnować z własnych, osobistych ambicji. Jest najbardziej wrażliwym na innych członkiem zespołu.

Doskonale wyczuwa zmartwienia i potrzeby współpracowników. Zauważa występujące w grupie emocje. Łatwo nawiązuje kontakty. Posiada rozwinięte umiejętności interpersonalne. Jest dobrym słuchaczem i zachęca innych do wypowiadania swoich opinii. Jednoczy i harmonizuje grupę, łagodzi spory. Jest opiekuńczy, świadomy indywidualnych potrzeb i obaw swoich kolegów. Doskonale orientuje się w nieformalnych związkach, które ich łączą. Wie również najwięcej o życiu prywatnym i sprawach rodzinnych każdego członka zespołu. Jest powszechnie lubiany i popularny. Cechuje go lojalność wobec zespołu, stara się wspierać wszystkich (co nie oznacza, że nie potrafi zająć określonego stanowiska w sytuacjach konfliktowych). Pomaga osobom tworzącym własne projekty czy wypowiadającym nowe pomysły, dodając raczej swoje uwagi niż proponując rozwiązania konkurencyjne lub krytykując przedstawione rozwiązania. Gdy grupa ma jakieś problemy lub działa pod presją poparcie, zrozumienie i lojalność okazywane przez Duszę Zespołu są szczególnie cenione. „Cementuje” swój zespół. Wkład Duszy Zespołu w działanie zespołu nie jest tak bezpośrednio widoczny jak pozostałych jej członków. Ma jednak ogromne znaczenie w dłuższej perspektywie czasowej, zwiększając integrację grupy i zmniejszając fluktuację jej członków. Jego sposób działania może sprawiać, że będzie postrzegany jako osoba „mięka”. Typowa dla Duszy Zespołu niechęć do rywalizacji i unikanie otwartego konfliktu powodują, iż ma on czasem trudności w podejmowaniu szybkich, jednoznacznych decyzji. Cechy te jednak sprawiają, że przeciwdziała on powstawaniu podziałów w zespole i jego rozpadowi.

Dusze Zespołu należą do osób, z którymi pracuje się najłatwiej. Mogą współpracować prawie z każdym, najlepsze efekty uzyskują jednak wtedy, gdy współdziałają z innymi Duszami

Zespołu, udzielając sobie wzajemnie wsparcia i jak najlepiej wykorzystując procesy związane z pracą w zespole. Są również dobrymi współpracownikami dla Myślicieli, pomagają im opracować pomysły i ułatwiają ich rozmów w kontekście społecznym. Obecność Lokomotywy może zachwiać relacjami Dusz Zespołu oraz je zdeorganizować. Dzieje się tak dlatego, iż Lokomotywy zaczynają dominować, a wtedy przestają już być współpracownikami.

Kontroler (SW)

Przejmuję się tym, co mogłoby się stać, gdyby... Nie potrafi zdobyć się na rozluźnienie aż do momentu, kiedy osobiście sprawdzi wszystkie dane, upewni się, że wszystko zostało zrobione i niczego nie przeoczono. Nie należy on do najbardziej asertywnych członków zespołu, ale kierując się poczuciem obowiązku może domagać się podjęcia pewnych działań. Posiada silny charakter i nie toleruje osób działających w sposób chaotyczny.

Głównymi zajęciami Skrupulatnego Wykonawcy są: dbanie o dotrzymywanie terminów i realizacja zamierzonych i ujętych w harmonogramie czynności. Pracuje ciężko i sumiennie, przywiązując szczególną uwagę do detali. Nie spocznie, dopóki osobiście nie sprawdzi każdego szczegółu. Ponieważ jest to niemal niewykonalne, ma skłonności do częstego i niepotrzebnego zamartwiania się. Skupiony na detalach traci czasem z pola widzenia główny cel, któremu one służą. Niechętnie zleca swoje obowiązki innym, nie dlatego, iż pragnie zagarnąć całą nagrodę lecz z przekonania, że tylko wykonując pracę osobiście uzyska zaplanowane efekty. Skrupulatny Wykonawca charakteryzuje się wytrwałością, wysokim poziomem wewnętrznej motywacji i samokontroli. Jednocześnie jest mało tolerancyjny dla mniej sumiennych i niedbałych pracowników.

W niektórych przypadkach, zwłaszcza gdy nie jest odpowiednio ostrożny w wypowiedaniu swoich opinii, poprzez swoje czarnowidztwo może przyczynić się do obniżenia morale grupy stwarzając nastrój depresji. Skrupulatny Wykonawca jest koniecznym uzupełnieniem każdego zespołu, szczególnie w fazie, kiedy pierwszy entuzjazm związany z nowym projektem już minął i zaczynają się rutynowe działania związane z jego wdrażaniem.

Dążenie Skrupulatnego Wykonawcy do realizacji zadania sprawia, że jest on nieocenionym podwładnym szefa – inicjatora, ceniącego efekty. Jako współpracownicy największym poważaniem cieszą się wśród Realizatorów, którzy działają w podobnym stylu i preferują te same wartości. Najgorzej układają się ich relacje z Poszukiwaczami Źródeł, którzy postrzegają Skrupulatnych Wykonawców jako osoby ograniczone i robiące dużo zamieszania, sami zaś uchodzą w ich oczach za niebywałych dziwaków.

Opisane charakterystyki występują w relacjach podstawowych, czyli dotyczą ról dominujących, takich, w które dana osoba „wchodzi” od razu. Może dojść do pewnego zniekształcenia jeśli do głosu dojdą role wtórne.