

TESTUL ROLURILOR ÎN ECHIPĂ

Pentru a construi o echipă echilibrată, managerul echipei trebuie să ia în considerație potrivirea între rolurile membrilor echipei și profilul personal al fiecărui membru.

Identificarea Rolurilor Belbin Îndeplinite De Participanți

În fiecare dintre cele șapte secțiuni, repartizați un total de 10 puncte răspunsurilor posibile, în funcție de cât de potrivite vi se par propriei dvs. conduite.

- Puteți să distribuiți punctele uniform sau nu, ori chiar unui singur răspuns.
- Plasați punctajul alături de fiecare răspuns. Citiți toate afirmațiile înainte de a distribui punctele.
- Aveți grijă ca punctele acordate în cadrul unui set să nu depășească 10.
- Numărul total de puncte este 70.

Item	Puncte
1 Cum consider că pot contribui în cadrul echipei:	
a) Cred că întrezăresc rapid eventualele oportunități și profit de ele.....	
b) Pot colabora bine cu o gamă largă de oameni.....	
c) Capacitatea de a produce idei constituie una dintre calitățile mele înnăscute.....	
d) Abilitatea mea constă în faptul că sunt în stare să însuflețesc oamenii când detectez ceva care poate avea o contribuție valoroasă la activitatea grupului.....	
e) Capacitatea mea de a pune proiectele în aplicare se datorează eficacității mele personale.....	
f) Sunt gata să accept o scădere temporară a popularității mele personale dacă acest lucru duce, până la urmă, la rezultate bune.....	
g) Pot, de regulă, să simt dacă o idee este realistă și aplicabilă.....	
h) Sunt, de regulă, capabil să ofer și să justific un curs de acțiune alternativ, fără părtinire sau prejudecăți.....	
2 Dacă am un cusur în ceea ce privește munca de echipă, acesta ar putea fi:	
a) Nu mă simt în largul meu într-o ședință, decât dacă este bine structurată și, în general, bine condusă...	
b) Sunt înclinat să arăt generozitate celor care au un punct de vedere valid, dar care nu a fost expus corespunzător.....	
c) Am tendința să vorbesc prea mult, de îndată ce grupul atacă o idee nouă.....	
d) Perspectiva mea obiectivă mă face să-mi fie greu să mă alătur colegilor cu ușurință și entuziasm.....	
e) Dacă trebuie ceva îndeplinit, sunt considerat uneori dominator și autoritar.....	
f) Mi se pare dificil să conduc "în focul luptei"; probabil că reacționez prea mult la atmosfera din cadrul grupului.....	
g) Mi se întâmplă adesea să mă las captivat de o idee de-a mea și să pierd contactul cu ceea ce se petrece.	
h) Colegii mei consideră că mă preocup prea mult de detalii și de posibilitatea ca lucrurile să meargă prost.....	
3 Când mă implic într-un proiect alături de alte persoane:	
a) Sunt capabil să influențez oamenii fără a-i supune unor presiuni.....	
b) Vigilența de care dau dovadă în general împiedică manifestarea neglijențelor și erorilor.....	
c) Sunt gata să exercit presiuni pentru a se trece la măsuri, ca să mă asigur că ședința nu constituie o pierdere de vreme și nu se scapă din vedere obiectivele principale.....	
d) Se poate pune bază pe mine în ceea ce privește aducerea unor contribuții originale.....	
e) Sunt întotdeauna dispus să sprijin o propunere bună și în interesul colectivului.....	
f) Îmi place foarte mult să găsesc cea mai nouă idee și cea mai recentă evoluție.....	
g) Știu că sunt capabil să judec astfel încât să contribui la elaborarea deciziilor corecte.....	
h) Se poate pune bază pe mine în ceea ce privește organizarea tuturor activităților esențiale.....	
4 În legătură cu abordarea mea caracteristică în ceea ce privește munca în echipă:	
a) Manifest un interes discret față de colegi, pe care doresc să-i cunosc mai bine.....	
b) Nu mă dau în lături să mă confrunt cu părerile celorlalți sau să susțin eu însumi o opinie minoritară....	

- c) Sunt în stare, de regulă, să găsesc argumentele necesare pentru a combate o propunere nejudicioasă.....
- d) Cred că am talentul de a pune lucrurile în mișcare, de îndată ce s-a stabilit un plan.....
- e) Am tendința să evit lucrurile evidente și să vin cu propuneri neașteptate.....
- f) Aduc o notă de perfecțiune tuturor lucrărilor pe care le execut.....
- g) Sunt gata să-mi folosesc contactele din afara locului de muncă.....
- h) Deși sunt interesat de toate opiniile, nu am nici o dificultate în a mă hotărî atunci când trebuie adoptată o decizie.

5 Obțin satisfacții în muncă deoarece:

- a) Îmi place să analizez diferitele situații și să cântăresc toate opțiunile posibile.....
- b) Sunt interesat să găsesc soluții practice la problemele ivite.....
- c) Îmi place să stimulez dezvoltarea unor relații bune de colaborare.....
- d) Pot exercita o influență considerabilă asupra deciziilor care se iau.....
- e) Îmi place să pot întâlni oameni care au ceva nou de oferit.....
- f) Îi pot face pe oameni să convină asupra cursului de acțiune necesar.....
- g) Mă simt în elementul meu atunci când pot acorda întreaga mea atenție sarcinii de care mă ocup.....
- h) Îmi place să găsesc un domeniu care să-mi solicite la maximum imaginația.....

6 Dacă mi s-ar repartiza pe nepregătite o sarcină dificilă, care trebuie îndeplinită într-un timp limitat și cu oameni pe care nu-i cunosc:

- a) Aș simți nevoia să mă ascund într-un colț și să pun la punct o strategie de ieșire din impas, înainte de a dezvolta o linie de acțiune.....
- b) Aș fi gata să colaborez cu persoana care ar arăta atitudinea cea mai pozitivă față de respectiva problemă.....
- c) Aș găsi căi de a-mi reduce amplexarea sarcinii, stabilind persoanele care ar putea aduce contribuțiile cele mai bune.....
- d) Capacitatea mea înăscută de a simți urgența unei probleme m-ar ajuta să mă asigur că nu rămân în urma planificării.....
- e) Sunt convins că mi-aș păstra calmul și capacitatea de a gândi corect.....
- f) Aș reuși să mențin un ritm stabil și sigur, în ciuda presiunilor.....
- g) Aș fi gata să iau activ conducerea, dacă aș simți că grupul nu face nici un progres.....
- h) Aș declanșa discuții care să stimuleze generarea de idei noi și care să conducă la un progres.....

7 Gândindu-mă la problemele pe care le am când lucrez într-un grup, pot să-mi dau seama că:

- a) Mi se întâmplă adesea să-mi pierd răbdarea cu cei care obstrucționează progresele echipei.....
- b) Ceilalți mă pot critica fiindcă sunt prea analitic și insuficient de intuitiv.....
- c) Dorința mea de a mă asigura că totul este făcut așa cum se cuvine poate întârzia lucrările echipei.....
- d) Am tendința să mă plictisesc destul de ușor și mă bazez pe unul sau doi dintre membrii echipei care mă pot stimula să intru în acțiune.....
- e) Dacă țelurile nu sunt clare, mi se pare dificil să mă pun în mișcare.....
- f) Imi e greu adesea să explic și să clarific complexitatea unora dintre ideile care-mi vin.....
- g) Sunt conștient că pretind de la alții ceea ce eu însumi nu pot face.....
- h) Dacă întâmpin o opoziție veritabilă, ezit să-mi impun punctele de vedere.....

Inventarul de auto-percepere a rolurilor Belbin

Indicații de determinare a rezultatului

- Completați tabelul de mai jos și însumați scorurile pentru a vă determina profilul.
- Rețineți că acest tabel de analiză "decodifică" scorurile, și nu este doar o simplă însumare a punctajului.
- După ce adunați rezultatele pe verticală, veți obține o valoare a scorului pentru fiecare rol.
 - Scor de peste 10 = un rol natural pentru Dvs.
 - De la 4 la 9 = roluri pe care le puteți accepta cu ceva efort;
 - Sub 3 = roluri de evitat, pentru că nu vă simțiți confortabil.

Completați în tabel scorul pe care vi l-ați acordat.

Inițialele din linia de sus reprezintă denumirile rolurilor lui Belbin, pe care le veți găsi pe următoarea pagină.

Grupa de itemi	DE	RE	FI	ME	IR	MO	LE	CO
1	g=	d=	f=	c=	a=	h=	b=	e=
2	a=	b=	e=	g=	c=	d=	f=	h=
3	h=	a=	c=	d=	f=	g=	e=	b=
4	d=	h=	b=	e=	g=	c=	a=	f=
5	b=	f=	d=	h=	e=	a=	c=	g=
6	f=	c=	g=	a=	h=	e=	b=	d=
7	e=	g=	a=	f=	d=	b=	h=	c=
Total								

DATE PENTRU ANALIZAREA REZULTATULUI OBTINUT

Pentru a echilibra echipa, conducătorul echipei va trebui să ia în considerare potrivirea dintre rolurile din cadrul echipei și profilul fiecărui membru.

Belbin a elaborat o clasificare a rolurilor membrilor unei echipe prezentate în tabelul următor.

Tipul	Contribuțiile la activitatea echipei	Slăbiciunile "permise"
Designer DE	Creativ, cu imaginație, neortodox. Inovator. Sursă de idei originale în echipă.	Nu se pricepe prea bine să comunice. Se supără ușor. Întârzie mult asupra unor "idei interesante".
Implementor RE	Transformă ideile în măsuri practice. Transformă deciziile în sarcini concrete. Asigură activității echipei o trăsătură metodică.	Oarecum lipsit de flexibilitate. Nu-i plac ideile "trăznite". Îl deranjează schimbările frecvente de plan.
Finalizatorul FI	Meticulos, scrupulos. Are capacitatea de a urmări un lucru până la capăt. Respectă termenele de predare.	Anxios, introvertit. Are tendința să-și facă tot felul de griji. Nemulțumit de abordările "relaxate" ale celorlalți.
Monitor-evaluator ME	Capabil de analize critice, detașate și obiective. Are o viziune strategică, plină de discernământ. Are o judecată analitică, fără cusur; ia în seamă toate opțiunile.	Nu prea are inspirație și mobilizare. Lipsit de căldură și imaginație. Poate să-i demotiveze pe ceilalți, "trezindu-i la realitate".
Investigatorul de resurse IR	Diplomat, are multe contacte. Are capacitatea de a improviza, de a explora noi oportunități. Entuziast, comunicativ. Capacitate pentru contacte umane și pentru explorarea noului. Capacitate de a răspunde la provocări.	Își pierde interesul pentru o sarcină de îndată ce se risipește entuziasmul inițial. Sare de la o problemă la alta. Pentru a funcționa corect trebuie să se acționeze asupra sa cu presiuni mai mari decât asupra celorlalți.
Modelatorul MO	Foarte sărguincios; capabil să mobilizeze echipa. Activ, pune lucrurile în mișcare, poate exercita presiuni. Dinamic, deschis, capabil să-i antreneze pe ceilalți în activități provocatoare.	Se poate simți cu ușurință iritat sau frustrat. Impulsiv și nerăbdător. Intolerant cu problemele sau persoanele confuze ori indecise.
Lucrătorul de echipă LE	Promovează spiritul de echipă; risipește fricțiunile. Știe să asculte și să folosească ideile celorlalți. Sensibil și ușor asertiv.	Indecizie în momentele de criză. Tinde să evite confruntările. Tinde să evite situațiile în care trebuie luate decizii dificile.
Coordonatorul CO	În stare să clarifice obiectivele; poate modera cu succes o discuție. Stimulează procesul decizional. Capabil să comunice; bun lider; aptitudini sociale.	Poate fi acuzat uneori că încearcă să manipuleze oamenii. Înclinat să-i pună pe ceilalți să execute sarcinile. Tinde să-și asume el succesele echipei.

Puncte cheie:

- Membrii individuali ai echipei vor avea anumite preferințe în privința rolului lor în echipă.
- Cercetările lui Belbin au sugerat că echipele cele mai reușite conțin un mix de roluri.
- Pentru ca o echipă să beneficieze la maximum de gama lor de roluri, este important ca membrii săi să poată analiza punctele lor tari și slabe în cadrul echipei.
- Rolul îndeplinit de o persoană nu este fix și se poate schimba în funcție de circumstanțe.
- Este posibil ca nu toate rolurile Belbin să fie acoperite într-o echipă. Mulți oameni reușesc să acționeze bine în mai multe domenii și pot avea o afinitate cu un al doilea rol în echipă.
- Pentru liderul echipei, o sarcină importantă este să îi conștientizeze pe membri asupra rolurilor lor și să îi facă capabili să-și pună în valoare punctele tari și compenseze punctele slabe.
- Unii manageri încearcă să justifice echipele neechilibrate din punct de vedere al rolurilor asumate de către membrii săi prin faptul că și-au creat deja echipe de oameni și trebuie să lucreze în continuare cu ei. Atenția ar trebui îndreptată înspre încurajarea membrilor echipei de a-și îmbunătăți calitățile și experiența și în cadrul funcțiilor echipei care nu au fost îndeplinite.
- În cadrul celor mai multe dintre locurile de muncă din ziua de azi există o mișcare stabilă și regulată a personalului în și din departamentele și grupurile manageriale; managerii care înțeleg importanța echipei vor avea în vedere calitățile acestora în considerarea altor roluri funcționale.
- În general, modelul lui Belbin arată că o echipă de succes are nevoie de mai mult decât cunoștințe profesionale – trebuie să se regăsească aici atributele personale numite roluri Belbin.

Adesea, astfel de persoane (cei cu idei multe) sunt mai puțin buni la îndeplinirea unor sarcini. Ei au tendința de a rezolva numai 90% din probleme înainte de a-și asuma o nouă sarcină. Altor persoane le place să-și ducă la bun sfârșit sarcinile luate. Deci oamenii sunt diferiți, cu preferințe de lucru diferite.

CONCLUZII ASUPRA ROLURILOR BELBIN

- Fiecare dintre noi îndeplinim cel puțin unul, dacă nu mai multe roluri, în cadrul unei echipe (uneori până la patru).
- De regulă, avem tendința de a îndeplini și unele roluri secundare, care nu fac parte în mod firesc din tabloul personalității noastre, dar pe care ni le putem asuma fără prea mult efort.
- Dacă am încerca să îndeplinim roluri care nu sunt nici firești, nici secundare, ne-am simți incomodați și am acționa probabil fără eficacitate.
- Orice echipă, indiferent de mărime, are de regulă mai multă eficacitate dacă își realizează echilibrul dintre rolurile de echipă ale membrilor ei și dacă îi stimulează pe aceștia să și le îndeplinească fiecare pe cele potrivite diferitelor etape de funcționare.
- Slăbiciunile firești ale membrilor echipei trebuie mai degrabă acceptate și compensate decât combătute.
- Cercetările efectuate arată că aproximativ 10% dintre oameni nu funcționează bine în cadrul unei echipe. Acești oameni nu trebuie incluși cu forța într-un grup. Există sarcini pe care ei le pot îndeplini mai bine singuri.

ÎMBUNĂȚĂȚIREA PERFORMANȚEI ECHIPEI

Stabilirea țelurilor echipei

O echipă are mai mari șanse să acționeze cu eficacitate dacă i se fixează scopuri clare, care să fie considerate de membrii ei importante și folositoare. Pe de altă parte, asemenea obiective pot fi mai lesne fixate dacă echipa este lăsată să participe la formularea lor și la stabilirea căii către realizarea lor. Totuși, opiniile echipei trebuie cumpănite cu nevoile și exigențele întregii organizații. Pentru o echipă înființată pentru un timp îndelungat sau pentru una în care există o mare fluctuație a componenței, țelurile fixate la început trebuie din când în când reafirmate și consolidate.

Clarificarea țelurilor individuale și repartizarea sarcinilor

După stabilirea țelurilor generale, trebuie definite țelurile și prioritățile fiecărui membru și trebuie repartizate sarcinile. De regulă, aceasta se face, cel puțin parțial, în cadrul unor discuții și negocieri cu întreaga echipă. Dacă echipa are un manager, acest proces cade în responsabilitatea lui și, în mod normal, este dublat de supervizare și de o succesiune de analize de performanță.

Sunt trei aspecte importante pe care trebuie să le ia managerul în considerare, la repartizarea sarcinilor și responsabilităților:

- în ce măsură se potrivește o anumită sarcină rolului pe care și-l asumă persoana vizată;
- cine are aptitudinile și experiența de a duce la îndeplinire sarcina cu cea mai mare competență și eficacitate;
- cine poate considera sarcina în cauză o oportunitate de dezvoltare personală.

Găsirea unui echilibru între aceste aspecte adesea divergente depinde de circumstanțe. Dacă sarcina este extrem de importantă sau urgentă, probabil că trebuie alocată unui membru foarte experimentat și competent al echipei. În alte situații, balanța s-ar putea înclina în favoarea unei persoane care ar putea profita cel mai mult din execuția sarcinii. O altă posibilitate de a ajunge la un echilibru este să se aleagă două persoane pentru aceeași sarcină, una având de învățat de la cealaltă. Presupunând că li se acordă suficient sprijin în vederea instruirii, împărțirea unei lucrări cu un coleg experimentat îi ajută pe începători să învețe și să dobândească noi aptitudini, le sporește nivelul motivațional și le dă o mai mare încredere.

Dezvoltarea încrederii

În orice relație, indiferent dacă este individuală, colectivă sau între grupuri, succesul depinde de existența unui nivel rezonabil de încredere. În lipsa acesteia, comunicarea se deteriorează iar oamenii încep să-și ascundă adevăratele sentimente și păreri.

Fiecare membru al unei echipe are obligații față de crearea unei atmosfere de încredere. Dar probabil cea mai mare responsabilitate cade în seama celui pe care echipa îl vede la cârma ei, pentru că acesta poate exercita cea mai mare influență asupra membrilor. Încrederea se poate dezvolta numai atunci când oamenii își

respectă reciproc opiniile, indiferent dacă sunt sau nu de acord cu ele, când se ascultă reciproc cu atenție și fără întreruperi, când simt că-și pot exprima ideile fără teama de reproș.

Una dintre cele mai clare modalități în care o echipă poate demonstra realizarea unui adevărat climat de încredere este cea a implicării și autonomiei membrilor. Oamenii simt că li se acordă încredere atunci când sunt invitați să participe la formularea scopurilor individuale și colective după care li se acordă autonomia trebuincioasă ca să-și execute sarcinile, fără teama unor intervenții inutile din afară. Pe de altă parte, excesul de încredere sau teama de a fi considerat prea critic sau prea autoritar pot fi și ele surse de probleme. Acest lucru se întâmplă atunci când, în loc să delege responsabilități unui membru al echipei, managerul abdică de la exercitarea autorității - adică încetează să mai monitorizeze performanța oamenilor. Chiar dacă încrederea este un ingredient vital, echipa trebuie să dețină mecanisme de monitorizare și de furnizare de feedback asupra performanței membrilor ei. Orice echipă bună trebuie să-și facă periodic analiza felului în care funcționează atât la nivel individual, cât și la nivel colectiv, pentru a putea lua, la nevoie, măsurile de remediere necesare.