

Belbinov sebahodnotiaci dotazník.

V každej zo siedmich častí rozdeľte celkový počet desať bodov medzi možné odpovede podľa toho, ako podľa vášho názoru opisujú vaše správanie. Týchto desať bodov môžete rozdeliť rovnomerne, alebo všetky prideliť jedinej odpovedi. Zapište si body na okraj.

1 Čím prispievam do tímu:

- Rýchlo spozorujem výhody nových príležitostí a viem ich využiť
- Viem dobre spolupracovať s rozmanitými ľuďmi.
- Predkladanie nápadov je jednou z mojich prirodzených vlastností.
- Moje schopnosti spočívajú v tom, že viem ľudí povzbudiť, keď zistím niečo, čo môže hodnotne prispieť k činnosti skupiny.
- Moja schopnosť pokračovať v projektoch súvisí s mojou osobnou efektívnosťou.
- Som ochotný čeliť dočasnej nepopulárnosti, ak to nakoniec vedie k hodnotným výsledkom.
- Zvyčajne vycítim, čo je realistické a pravdepodobne bude fungovať.
- Viem ponúknuť alternatívne postupy bez zaujatosti a predsudkov.

2 Ak mám nejaký nedostatok v tímovej práci, možno je to tým, že:

- Nie som spokojný, keď schôdze nemajú dobrú štruktúru a nie sú všeobecne dobre organizované.
- Mám sklón byť veľkodušný voči iným, ktorí majú platný názor, no nebol náležito vypočutý.
- Mám tendenciu príliš veľa hovoriť, keď skupina prejde na nové myšlienky.
- Môj objektívny rozhľad spôsobuje, že je pre mňa ťažké pohotovo a oduševnene sa pripojiť ku kolegom.
- Niekedy ma považujú za mocného a autoritatívneho, ak je potrebné, aby sa niečo urobilo.
- Je pre mňa ťažké viesť tím - možno som precitlivený na skupinovú atmosféru.
- Som schopný zaujať sa vlastnými myšlienkami a prestať sledovať, čo sa deje.
- Moji kolegovia majú sklón myslieť si, že sa príliš znepokojujem detailmi a možnosťou, že by sa nám nemuselo dariť.

3 Keď som zapojený v projekte s inými ľuďmi:

- Mám schopnosť ovplyvňovať ľudí bez naliehania.
- Moja všeobecná ostražitosť predchádza chybám z nebanlivosti a zábudlivosti.
- Som ochotný urobiť všetko preto, aby som zabezpečil, že sa na schôdzi nebude strácať čas alebo že sa nestratia zo zreteľa hlavné ciele.
- Dá sa na mňa spoľahnúť, že prispejem niečím originálnym.
- Som vždy pripravený podporiť dobrý návrh v spoločnom záujme.
- Rád vyhľadávam najnovšie myšlienky a výtopy.
- Verím, že môj zdravý úsudok môže pomôcť k správnym rozhodnutiam.
- Možno sa na mňa spoľahnúť v tom, že dôležitá práca je vždy zorganizovaná.

4 Môj charakteristický prístup k skupinovej práci:

- Mám tichý záujem lepšie spoznať kolegov.
- Neváham konfrontovať sa s názormi iných alebo mať menšinový názor.
- Obvykle viem nájsť argument na vyvrátenie nesprávnych návrhov.
- Myslím, že mám talent realizovať veci, ak pre ne existuje funkčný plán.
- Mám tendenciu vyhýbať sa samozrejým veciam a prichádzať s neočakávanými.
- Všetky práce, ktoré začnem, urobím dokonale.
- Som ochotný využívať kontakty mimo vlastnej práce.
- I keď mám záujem o všetky názory, neváham rozhodnúť sa, ak je to potrebné.

5 Práca ma uspokojuje, pretože:

- Rád analyzujem situácie a zvažujem všetky možnosti.
- Zaujíma ma nachádzať praktické riešenia problémov.
- Mám pocit, že podporujem dobré pracovné vzťahy.
- Môžem mať silný vplyv na rozhodnutia.
- Dokážem sa dohodnúť s ľuďmi, ktorí môžu ponúknuť niečo nové.
- Viem ľudí priviesť k tomu, aby sa dohodli.
- Cítim sa vo svojom živle, keď sa môžem naplno venovať úlohe.
- Rád nachádzam oblasti, ktoré rozširujú moju predstavivosť.

6 Ak by som odrazu dostal ťažkú úlohu s obmedzeným časom a neznámymi ľuďmi:

- a) Mal by som pocit, že potrebujem ustúpiť, aby som našiel cestu zo slepej uličky, predtým ako nájdem smer.
- b) Bol by som pripravený spolupracovať s tou osobou, ktorá by ukazovala najpozitívnejší prístup.
- c) Zistil by som, ako môžu jednotliví ľudia najlepšie prispieť k riešeniu úlohy, a tak by som našiel nejaký spôsob, ako úlohu uľahčiť.
- d) Môj prirodzený zmysel pre sùrne záležitosti by mi pomohol zabezpečiť, aby sme nezaostali za programom.
- e) Zachoval by som si chladnú myseľ a udržal by som si schopnosť myslieť priamočiaro.
- f) Napriek tlakom by som sa držal pôvodného zámeru.
- g) Bol by som pripravený pozitívne sa ujať vedenia, ak by som mal pocit, že skupina nenapreduje.
- h) Otvoril by som diskusiu zameranú na stimulovanie nových myšlienok a uvedenie vecí do pohybu.

7 Keď premýšľam o problémoch, ktoré mám pri práci v skupinách, vidím, že:

- a) Som schopný prejavíť netrpezlivosť voči tým ľuďom, ktorí sťažujú napredovanie.
- b) Možno ma iní ľudia kritizujú, že som príliš analytický a nedostatočne intuitívny.
- c) Moja túžba zabezpečiť dobré vykonanie práce môže zdržovať postup.
- d) Ľahko strácam záujem a spolieham sa na jedného alebo dvoch stimulujúcich členov, že ma strhnú.
- e) Ťažko sa mi začína, ak nie sú jasné ciele.
- f) Niekedy slabo vysvetľujem a objasňujem zložité otázky, ktoré sa vynárajú.
- g) Uvedomujem si, že chcem od druhých to, čo nemôžem urobiť sám.
- h) Váham presadzovať svoje názory proti skutočnej opozícii.

Presvedčte sa, že súčet bodov v každom súbore je desať a celkový súčet pre sedem súborov je 70.

Skôr ako budete analyzovať výsledky svojho sebahodnotiaceho dotazníka, pozrite sa, či je pravdepodobné, že budete súhlasiť s tým, čo zistíte. Belbin pomenoval každú osobnostnú skupinu podľa funkcií potrebných pre proces efektívneho tímu. Prečítajte si stručné opisy na zadnej strane tohto listu a ohodnoťte ich „vysoko“, „stredne“ alebo „nízko“ podľa toho, nakoľko vás charakterizujú ako člena tímu. V úspešnom tíme sa musí uplatniť všetkých osem rolí, viac alebo menej v závislosti od úlohy.

Vyplňte nasledujúcu tabuľku a spočítajte súčty, aby ste dostali svoj profil. Všimnite si, že v tejto tabuľke analýzy sa skóre „dekóduje“ a nie je jednoduchým súčtom skóre.

Napríklad ak vaše skóre v časti 1 bolo a=1, b=4, c=2, d=0, e=1, f=2, g=0 a h=0, potom pomocou dekódujúcej tabuľky dostanete váš prvý rad:

| Časť | R | KR | FO | T | OZ | PH | TP | DF |
|------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | g0 | d0 | f2 | c2 | a1 | h0 | b4 | e1 |

Iniciály hore označujú Belbinove typy tímových rolí, ktorých opis nájdete nižšie.

| Časť | R | KR | FO | T | OZ | PH | TP | DF |
|-------|---|----|----|---|----|----|----|----|
| 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 |
| SÚČTY | | | | | | | | |

Belbinove typy tímových rolí

Realizátor (R)

Je dôležitý člen tímu, pretože jeho ciele sú totožné s cieľmi tímu. R je často výkonný riaditeľ vykonávajúci úlohy, ktoré iní nie vždy chcú vykonávať. R plánuje systematicky a efektívne transformovať plány do fungujúcich aktivít. Štýl budovania tímu realizátora je organizovať operácie. Môže mu chýbať flexibilita a nemusí si všímať nevyskúšané myšlienky.

Koordinátor (KR)

Predseda organizuje tímové operácie a zdroje tak, aby sa splnili ciele skupiny. Pozná silné a slabé stránky tímu a snaží sa maximalizovať potenciál každého člena. KR nemusí mať nevyhnutne skvelú inteligenciu, ale musí vedieť dobre riadiť ľudí. Hlavné osobnostné charakteristiky koordinátora sú: silná základná dominantnosť a oddanosť cieľom skupiny. KR je pokojný, pevný, disciplinovaný, povzbudzujúci, oporný typ tímového vodcu. Štýl budovania tímu koordinátora je požadovať príspevky a hodnotiť ich podľa cieľov tímu. Nemá mimoriadne vysoké intelektuálne alebo tvorivé schopnosti.

Formovač (FO)

Je to iný manipulatívnejší, ambicióznejší, podnikavejší, oportunistickejší typ vedenia tímu. FO uvádza veci do pohybu a formuje tímové úsilie určením cieľov a priorít. FO verí, že najdôležitejšie je zvíťaziť pravým machiavelským štýlom, a ak treba, uchýli sa k nedovoleným alebo nemorálnym taktikám. Belbinov výskum ukázal, že toto je najviac preferovaná tímová rola. Štýl budovania tímu formovačov je vyzývať, motivovať a dosahovať. Je náchylný k provokácii, hnevu a netrepezlivosti.

Tvorca (T)

Je to introvertný, inteligentný, inovačný člen. T prezentuje nové myšlienky a pokúša sa predkladať nové myšlienky a stratégie. T má záujem o dôležité širšie problémy, čo môže mať za následok nedostatočnú pozornosť k detailom. Štýl budovania tímu pestovateľa je prinášať inovačné myšlienky do operácií, činností a cieľov tímu. Často sa „pohybuje v oblakoch“ a nevníma si detaily alebo protokol.

Odhaľovač zdrojov (OZ)

Je to extrovertný typ pestovateľa, zhromažďujúci zdroje. OZ skúma a informuje o myšlienkach, zdrojoch a nových trendoch, ktoré sa objavujú mimo tímu. Hodí sa na styk s verejnosťou a vytvára pre tím užitočné externé kontakty. OZ zvyčajne vie, ako dať dohromady ľudí so spoločnými záujmami. OZ zvyčajne vie, kto môže pomôcť vyriešiť problémy. Štýl budovania tímu OZ je vytvárať sieť a zhromažďovať zdroje pre tím. Môže stratiť záujem, keď prejde počiatočné nadšenie.

Pozorovateľ-hodnotiteľ (PH)

PH sa zameriava na analyzovanie problémov a hodnotenie myšlienok. Zriedka sa dá strhnúť entuziazmom a chráni tím pred impulzívnymi a riskantnými rozhodnutiami. Štýl budovania tímu PH je založený na objektívnej analýze a hodnotení myšlienok a rozhodnutí tímu. Môže mu chýbať inšpirácia a schopnosť motivovať iných ľudí.

Tímový pracovník (TP)

TP hrá rolu orientovanú na vzťahy a podporu. Je to veľmi populárny typ a často sa s ním stretávame medzi vrcholnými manažérmi, lebo je veľmi spoločenský, s malými potrebami dominantnosti. TP podporuje tímového ducha, zlepšuje interpersonálnu komunikáciu a minimalizuje konflikty medzi členmi tímu. Štýl budovania tímu TP je podporovať vzťahy v tíme. Môže byť nerozhodný v krízových

Dokončovač-finišér (DF)

DF sa zaujíma o napredovanie a vytrvá pri projekte, keď vzrušenie a nadšenie ostatných členov pomíne. DF je dobrý plánovač, realizátor a dosahovateľ tímových úloh. DF sa hnevá, ak práca tímu zaostáva za plánom, a stráca uspokojenie z práce, keď sa úlohy nedokončia. Štýl budovania tímu DF je vyvíjať tlak, aby sa napredovalo, plnili sa termíny a dokončovali úlohy. Nie je ochotný vzdať sa vedenia.

Podľa: R. M. Belbin: *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Butterworth - Heinemann 1981.