

## Тест Белбина: Ваши роли в команде

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

В этом задании используется приведенный ниже вопросник Белбина. В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять пунктов можно распределить поровну или отдать одному ответу.

### I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы:

- a) Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- b) Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- c) Генерация идей – мое врожденное достоинство.
- d) Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- e) Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность.
- f) Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
- g) Я быстро выясняю, что сработает в ситуациях, хорошо мне знакомых.
- h) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

### II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:

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

### III. Участие в совместном проекте:

- a) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
- b) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
- c) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- d) Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
- e) Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- f) Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- g) Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.
- h) На меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

### IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие:

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

### V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

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

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

- a) Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- b) Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- c) Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- d) Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- e) Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- f) Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- g) Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- h) Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

**VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:**

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

**Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10 и итог для всех семи серий равен 70. Перед тем, как сдавать вопросник, посмотрите, согласны ли Вы с его результатами**

Далее прочитайте от начала до конца короткие описания и пометьте их «Высокий» (High), «Средний» (Medium) или «Низкий» (Low), согласно Вашей точке зрения на себя как на члена команды. В успешной команде все 8 ролей нужны (и почитаемы) в большей или меньшей степени в зависимости от задачи.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль. Заметьте, что эта таблица расшифровывает очки и не является простым сложением очков. Например, если Ваш счет в Разделе 1 был: a = 1, b = 4, c = 2, d = 0, e = 1, f = 2, g = 0, h = 0. Тогда, используя дешифрирующую таблицу. Ваш первый ряд будет выглядеть так:

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g0	d0	f2	c2	a1	h0	b4	e1

Начальные буквы сверху соответствуют типам роли в команде.

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
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

**Итоги (для того, кто тестирует)**

	Низкая 0–33%	Средняя 3–66%	Высокая 66–85%	Очень высокая 85–100%	Сред-ний балл
И	0–6	7–11	12–16	17–23	10.0
П	0–6	7–10	11–13	14–18	8.8
Ф	0–8	9–13	14–17	18–36	11.6
М	0–4	5–8	9–12	13–29	7.3
Р	0–6	7–9	10–11	12–21	7.8
О	0–5	6–9	10–12	13–19	8.2
К	0–8	9–12	13–16	17–25	10.9
Д	0–3	4–6	7–9	10–17	5.5

(Используйте эту таблицу для определения двух наиболее подходящих для кандидата ролей в команде)

## Типы ролей в команде (по Белбину):

### Исполнитель (И)

Выражает сущность команды, потому что цели Исполнителя идентичны целям группы. Часто Исполнитель выполняет задания, которые не хотят выполнять другие участники команды. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

### Председатель (или Координатор) (П)

Организует работу команды в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды, работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная черта характера Председателя – доминирование и преданность групповым целям. Председатель спокойный, несуетливый, самодисциплинированный, поощряющий и поддерживающий руководитель команды. Он радушно принимает вклады, вносимые в деятельность команды, и оценивает их в соответствии с целями команды. Может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

### Формирователь (Приводящий в действие) (Ф)

Умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Считает, что победителей не судят, и в истинно Маккиавеллиевском стиле прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению, он оспаривает, мотивирует, достигает.

### Мыслитель (Генератор идей) (М)

Интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется в основном более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя – привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

### Разведчик (Исследователь ресурсов) (Р)

Экстравертный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами, кто может помочь решить проблемы. Разведчик создает сеть и собирает полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

### Оценщик (О)

Объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Он объективно анализирует и оценивает идеи и решения команды. Ему может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

### Коллективист (К)

Играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Это чрезвычайно популярный тип среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Коллективист поддерживает отношения внутри команды. Но может быть нерешителен в момент кризиса.

### Доводчик (Завершающий работу) (Д)

Продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Доводчик настаивает на продвижении вперед, завершает задачу, он неохотно выбрасывает что-либо из головы.

Командная роль	Обозначение	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Исполнитель	И	Консервативен, ответелен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Председатель (Координатор)	П	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений; целеустремленность	Не выше чем средний уровень интеллекта и творческих способностей

Командная роль	Обозначение	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Формирователь (Приводящий в действие)	Ф	Взвинчен, состязателен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции, неэффективности, благодущию и самообману	Легко провоцируем, раздражителен, беспокоен
Мыслитель (Генератор идей)	М	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности
Разведчик (Исследователь ресурсов)	Р	Экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст	Способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы	Склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность
Оценщик	О	Здравомыслящий, спокойный, осторожный	Рассудительность, вдумчивость, честность	Не имеет склонности или способности мотивировать других
Коллективист	К	Склонный к общению, мягкий, восприимчивый	Способность приспосабливаться к людям и ситуациям; способность укреплять командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
Доводчик (Завершающий работу)	Д	Старательный, организованный, добросовестный, осмотрительный	Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству	Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего

**Люди, которых полезно иметь в команде, по своим необходимым для командной работы характеристикам взаимно дополняют, но не дублируют друг друга.** Успех командной работы зависит от сбалансированности состава команды. Необходимы не индивидуумы со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с достоинствами, компенсирующими недостатки коллег. Таким образом, слабости отдельных людей не будут мешать проявлению их сильных сторон.