

1. ТЕСТ РОЛІ В КОМАНДІ (Тест Белбіна)

Інструкція. Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3 м або 4 м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

10	<i>Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.</i>
11	<i>Я легко кооперуюсь з людьми різних типів</i>
12	<i>Мій головний актив – продукувати нові ідеї.</i>
13	<i>Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад в досягнення командних цілей.</i>
14	<i>Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця.</i>
15	<i>Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.</i>
16	<i>Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне.</i>
17	<i>Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення.</i>

БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

20	<i>Я почуваю себе некомфортно на зборах та нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.</i>
21	<i>Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою точку зору ще до того, коли вона була всебічно обговорена.</i>
22	<i>Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.</i>
23	<i>Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.</i>
24	<i>Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.</i>
25	<i>Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.</i>
26	<i>У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.</i>
27	<i>Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно.</i>

БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

30	<i>Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.</i>
31	<i>Моє „шосте чуття” підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неуважність.</i>
32	<i>В ім'я досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.</i>
33	<i>Від мене завжди можна чекати чогось оригінального.</i>
34	<i>Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.</i>
35	<i>Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.</i>
36	<i>Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.</i>

37		<i>На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.</i>
----	--	---

БЛОК 4. МОЄ ВІДНОШЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ

40		<i>Я щиро бажаю знати своїх колег краще.</i>
41		<i>Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості.</i>
42		<i>Зазвичай, я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.</i>
43		<i>Я вважаю, що я здатен добре виконати будь-яку функцію заради виконання спільного блага.</i>
44		<i>Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного вирішення проблеми.</i>
45		<i>Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.</i>
46		<i>Я готовий використовувати контакти та зв'язки поза групою.</i>
47		<i>Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий різним точкам зору.</i>

БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...

50		<i>Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.</i>
51		<i>Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.</i>
52		<i>Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.</i>
53		<i>Часто маю сильний вплив на рішення, що приймається.</i>
54		<i>Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.</i>
55		<i>Я можу переконувати людей в необхідності певної лінії дій.</i>
56		<i>Я почуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.</i>
57		<i>Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву.</i>

БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ ТА НЕЗНАЙОМЕ

60		<i>Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.</i>
61		<i>Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом відносяться до проблеми.</i>
62		<i>Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми.</i>
63		<i>Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.</i>
64		<i>Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій.</i>
65		<i>Навіть під тиском зовнішніх обставин, я не відступаю від мети.</i>
66		<i>Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов'язки на себе.</i>
67		<i>Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б вирішенню проблеми.</i>

БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНΙΚАЮТЬ ПРИ РОБОТІ В ГРУПАХ

70		<i>Я схильний висловлювати свою нетерпимість по відношенню до людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).</i>
71		<i>Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і не підключаю інтуїцію.</i>
72		<i>Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.</i>
73		<i>Мені швидко все набридає, і я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес.</i>
74		<i>Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі.</i>
75		<i>Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.</i>
76		<i>Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.</i>
77		<i>Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли я знаходжусь в очевидній опозиції до більшості.</i>

Обробка результатів: перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

Блок №	РЕАЛІЗАТОР	КООРДИНАТОР	ТВОРЕЦЬ	ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ	ДОСЛІДНИК	ЕКСПЕРТ	ДИПЛОМАТ	ФАХІВЕЦЬ
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Підсумок								

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. *Реалізаторам* властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою *Реалізатори* є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. *Реалізатори*, навпаки, робитимуть те, що необхідно справі. Хороші *Реалізатори* часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою *Координаторів* є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, *Координатор* охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з

колегами рівними по рангу або позиції, чим із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях *Координатори* можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах з *Творцями*.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль сама конкурентна в команді.

Функціональність. Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. *Творці* здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. *Генератори ідей* є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуєчи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напруму.

Функціональність. Основна функція *Генераторів ідей* – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість *Генераторів ідей* в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. *Дослідники* - часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко

розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. *Експерти* найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, *Експерти* здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато *Експертів* займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для *Експертів*, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. *Дипломати* дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль *Дипломатів* полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється *Творцеві*. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не представляють загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. *Дипломати* служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати розпочату справу.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишаються придбаними технічними навиками і уміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями.

Функціональність. *Фахівці* грають свою специфічну роль в команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

РОЛІ В КОМАНДІ ПО БЕЛБІНУ

РОЛІ І ОПИС ВКЛАДУ В РОБОТУ КОМАНДИ	МОЖЛИВІ СЛАБКІ СТОРОНИ
Генератор ідей: креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання.	Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.
Дослідник: екстраверт, ентузіазт, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу.	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.
Координатор: зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження.	Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.
Творець: пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод.	Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.
Експерт: поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє дати точну та об'єктивну оцінку.	Брак напористості, невміння надихати інших.
Дипломат: співпраця, м'якість, сприйнятливність, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя.	Нерішучість в суперечливих ситуаціях.
Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії.	Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.
Виконавець: старанність, клопітливність, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно.	Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.
Фахівець: цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань.	Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи.

НЕДОСКОНАЛІ ЛЮДИ МОЖУТЬ СТВОРИТИ ДОСКОНАЛУ КОМАНДУ

Термін	Можлива посада	Особисті характеристики	Роль в команді та внесок в ефективну роботу групи.	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість. Перетворення планів та ідей в практичні дії	Брак гнучкості. Повільне реагування на нові можливості.
Координатор	Голова правління	Зрілий, впевнений, вірить у справу	Пояснити цілі та пріоритети. Мотивувати колег. Посування при прийнятті рішень.	Брак креативності та гнучкості розуму.
Творець	Менеджер середньої ланки	Збуджений, динамічний, успішний	Піддавати сумнівам та оскаржувати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи.	Схильний до провокації. Запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, з розвинутим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Вирішувати складні проблеми	Не достатньо гнучкий в спілкуванні та управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу поставок	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Експерт	Поміркований, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку	Брак енергії та здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер зі зв'язків з громадськістю	Товариський, доброзичливий, сприйнятливий	Слухати, будувати. Попереджувати протиріччя. Знаходити підхід до складних людей	Нерішучий в «слизьких» ситуаціях
Виконавець	Старший торговий агент	Старанний, небайдужий, кропіткий	Знаходити помилки, недоліки. Концентруватися на цілях самому і допомагати зробити це іншим.	Має схильність до надмірних хвилювань, не охоче делегує повноваження